بسم الله الرحمن الرحيم




جامعة الخليل

كلية الدراسات العليا والبحث العلمي

# البرامج التدريبية وأثرها على أداء موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل : واقع وطموحات

**إعداد**

عفاف أحمد النجار

**إشراف**

الدكتور شريف أبو كرش

قدم هذا البحث استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

بجامعة الخليل

أيار 2011

# البرامج التدريبية وأثرها على أداء موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل: واقع وطموحات

**إعداد**

**عفاف أحمد النجار**

**نوقشت هذه الرسالة وأجيزت في**

يوم الأحد بتاريخ 2011/5/15 م الموافق 12/ جمادى الآخر/ 1432هجري.

**أعضاء لجنة المناقشة:**

| | | |
|---|---|---|
| 1.الدكتور شريف أبو كرش | مشرفا ورئيسا | التوقيع.............. |
| 2.الدكتور محمد الجعبري | ممتحنا داخليا | التوقيع.............. |
| 3.الدكتور محمد عوض | ممتحنا خارجيا | التوقيع.............. |

# الإهــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــداء

**بعد أن أكرمني ربي بفضله وعطائه بانجاز هذا البحث، أهدي ثمرة هذا الجهد....**

**إلى من أوصاني بكما ربي بخفض جناح الذل من الرحمة....والدي ووالدتي....حفظهما الله**

**إلى من تحمّل ويتحمل معي متاعب الحياة بحلوها ومرها....زوجي طالب....**

**إلى من سكنت قلبي وروحي قبل أن تراها عينيّ....سلام....**

**إلى أحبائي وأعزائي وسندي في هذه الحياة إخوتي وأخواتي ....**

**وخاصة شمعة حياتي....أخي سائد....**

**إلى كل من ساعدني ومدّ يد العون لي....**

**إلى كل من يدعم العلم ويشجع عليه....**

**إلى كل من علمني حرفاً....**

**إليهم جميعاً أهدي هذا الجهد العلمي المتواضع**

**عفاف أحمد النجار**

# الشكر والتقدير

بعد الحمد والشكر لله الذي وفقني وأعانني على إنجاز هذا الجهد، فإنه لا يسعني إلا أن أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى الدكتور شريف أبو كرش مدينةً له بالفضل على تكرمه بالإشراف على هذه الرسالة، وعلى عطائه غير المحدود حيث أنه لم يدخر جهداً في نصحي وإرشادي وتقديم كل ما بوسعه دون امتنان، فكان الناصح الأمين بملحوظاته القيمة وتوجيهاته السديدة، فجزاه الله عني كل خير.

كما أتقدم بخالص الشكر إلى العلماء بفكرهم...العظماء في تواضعهم، الكبار في ترفعهم، الصادقون في نصحهم، الأمناء في إرشادهم، أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التمويل والإدارة وكلية الدراسات العليا والبحث العلمي في جامعة الخليل الذين لم يبخلوا عن تقديم العون العلمي والتوجيه الإرشادي خلال سنوات دراستي وعند إعداد هذه الرسالة، وأخص بالذكر الدكتور راتب الجعبري والدكتور محمد الجعبري.

والشكر موصول أيضاً إلى أساتذتي أعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة، ولسعة صدرهم وعدم تأخرهم بتقديم النصح والتوجيه.

كما أتقدم بعظيم الشكر والامتنان إلى كل من قدّم لي النصح والإرشاد والعون وأخص بالذكر الدكتور كامل كتلو والدكتور بسام بنات والدكتور حسان القدومي والدكتور عبد الله النجار والدكتور عبد الناصر القدومي.

الباحثة

# قائمة المحتويات


| الموضوع | رقم الصفحة |
|---|---|
| الإهداء | أ |
| الشكر والتقدير | ب |
| قائمة المحتويات | ت-خ |
| قائمة الجداول | د- ز |
| الملخص باللغة العربية | س- ش |
| الملخص باللغة الانجليزية | ص- ض |
| **الفصـــــــــــــــل الأول: الإطار العام للبحث** | |
| المقدمة | **1** |
| مشكلة البحث والأسئلة | **4** |
| أهمية البحث | **5** |
| أهداف البحث | **6** |
| فرضيات البحث | **7** |
| حدود البحث | **8** |
| التعريفات الإجرائية لمصطلحات البحث | **9** |
| نموذج البحث | **10** |
| **الفصـــــــــــــــل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة** | |
| المبحث الأول: الإطار النظري | |

| | |
|---|---|
| المقدمة | 11 |
| **التدريب** | |
| مفهوم التدريب | 12 |
| فوائد التدريب وأهميته | 15 |
| أساليب التدريب | 18 |
| مراحل العملية التدريبية | 27 |
| – مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية | 28 |
| – مرحلة تصميم البرامج التدريبية | 33 |
| – مرحلة تقييم البرامج التدريبية | 41 |
| **البرامج التدريبية** | |
| مفهوم البرامج التدريبية | 46 |
| أهمية البرامج التدريبية | 48 |
| مقومات نجاح البرامج التدريبية | 49 |
| فاعلية البرامج التدريبية | 50 |
| أنواع البرامج التدريبية | 51 |
| **أداء الأفراد العاملين** | |
| مفهوم الأداء | 55 |
| مفهوم تقييم الأداء | 56 |
| خطوات تقييم الأداء | 56 |
| **أهم المعوقات أو المشاكل التي تواجه العملية التدريبية** | 58 |

| | |
|---|---|
| المبحث الثاني: الدراسات السابقة | |
| أولاً: الدراسات العربية | 59 |
| ثانياً: الدراسات الأجنبية | 74 |
| ما يميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة | 80 |
| **الفصـــــــــــــل الثالث: منهجية البحث وإجراءاته** | |
| المقدمة | 81 |
| منهج البحث | 81 |
| مجتمع البحث والعينة | 81 |
| خصائص عينة البحث الديموغرافية | 83 |
| مصادر جمع المعلومات والبيانات | 88 |
| أسلوب وأداة جمع البيانات | 88 |
| متغيرات البحث | 93 |
| إجراءات البحث | 93 |
| المعالجة الإحصائية | 94 |
| **الفصـــــــــــــل الرابع: تحليل نتائج البحث** | |
| المبحث الأول: تحليل أسئلة البحث. | 97 |
| المبحث الثاني: اختبار فرضيات البحث. | 111 |
| **الفصـــــــــــــل الخامس: النتائج والتوصيات** | |
| المبحث الأول: نتائج البحث | 144 |

| | |
|---|---|
| أولاً : نتائج أسئلة البحث | 144 |
| ثانياً: نتائج اختبار فرضيات البحث | 148 |
| المبحث الثاني: التوصيات | 150 |
| المصادر والمراجع | |
| أولاً: المراجع العربية | 154 |
| ثانياً: الرسائل الجامعية | 157 |
| ثالثاً: المراجع الأجنبية | 159 |
| رابعاً: المواقع الالكترونية | 161 |
| الملاحـــــــــــــــــــق | 162 |
| ملحق رقم (1) نتائج اختبار Timss | 163 |
| ملحق رقم(2) موقع حساب حجم العينة | 164 |
| ملحق رقم (2أ) أعداد المعلمين في مديريات الضفة الغربية للعام 2011/2010 | 165 |
| ملحق رقم (2ب) نتائج المسح الإحصائي الأولي للمدارس للعام 2011/2010 | 167 |
| ملحق رقم (3) الاستبانة | 168 |
| ملحق رقم (4) قائمة أسماء المحكمين | 174 |
| ملحق رقم (5) تسهيل مهمة/ توزيع استبيان | 175 |

| ملحق رقم (6) توزيع وتعبئة استبانة | 176 |
| --- | --- |
| ملحق رقم (7) تقرير المدقق اللغوي | 177 |

# قائمة الجداول


| رقم الجدول | عنوان الجدول | رقم الصفحة |
|---|---|---|
| .1 | مجتمع الدراسة موزعين حسب الجنس والمديريات والمسمى الوظيفي | 82 |
| .2 | عينة الدراسة موزعين حسب الجنس والمديريات والمسمى الوظيفي | 82 |
| 1.3 | توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الجنس | 83 |
| 2.3 | توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الفئة العمرية | 83 |
| 3.3 | توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير المديرية | 84 |
| 4.3 | توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي | 85 |
| 5.3 | توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي | 86 |
| 6.3 | خصائص العينة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة | 86 |
| 7.3 | توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير التخصص | 87 |
| 8.3 | نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات البحث مع الدرجة الكلية للأداة | 90 |
| 9.3 | نتائج معادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لأداة الدراسة بأبعادها المختلفة | 92 |
| 10.3 | مفتاح المتوسطات الحسابية لسلم الإجابة الخماسي | 95 |
| 1.4 | الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع البرامج التدريبية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين في محاور الدراسة والدرجة الكلية. | 97 |

| | | |
|---|---|---|
| **2.4** | **المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الاحتياجات التدريبية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين مرتبة حسب الأهمية.** | 98 |
| **3.4** | **المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع المتدربين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين مرتبة حسب الأهمية.** | 100 |
| **4.4** | **المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع المدربين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين مرتبة حسب الأهمية.** | 102 |
| **5.4** | **المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تصميم البرامج التدريبية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين مرتبة حسب الأهمية.** | 104 |
| **6.4** | **المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تقييم البرامج التدريبية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين مرتبة حسب الأهمية.** | 106 |
| **7.4** | **الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعلاقة البرامج التدريبية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل على أداء العاملين فيها على الدرجة الكلية.** | 109 |
| **8.4** | **المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمظاهر علاقة البرامج التدريبية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل على أداء العاملين فيها مرتبة حسب الأهمية.** | 109 |
| **9.4** | **نتائج اختبار ت** (t-test) **للفروق في واقع البرامج التدريبية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير الجنس.** | 112 |
| **10.4** | **نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي** (one way analysis of variance) **للفروق في واقع البرامج التدريبية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير المديرية.** | 114 |

| الصفحة | العنوان | الرقم |
|---|---|---|
| 116 | نتائج اختبار توكي (tukey test) للفروق في واقع البرامج التدريبية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير المديرية. | 11.4 |
| 117 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع البرامج التدريبية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير المديرية. | 12.4 |
| 118 | نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في واقع البرامج التدريبية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير العمر. | 13.4 |
| 120 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع البرامج التدريبية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير العمر. | 14.4 |
| 121 | نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في واقع البرامج التدريبية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير المؤهل العلمي. | 15.4 |
| 123 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع البرامج التدريبية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير المؤهل العلمي. | 16.4 |
| 125 | نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في واقع البرامج التدريبية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي. | 17.4 |
| 126 | نتائج اختبار توكي (tukey test) للفروق في واقع البرامج التدريبية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي. | 18.4 |
| 127 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع البرامج التدريبية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي. | 19.4 |

| الصفحة | عنوان الجدول | الرقم |
| --- | --- | --- |
| 129 | نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في واقع البرامج التدريبية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير سنوات الخبرة. | 20.4 |
| 131 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع البرامج التدريبية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير سنوات الخبرة. | 21.4 |
| 133 | نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في واقع البرامج التدريبية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير التخصص. | 22.4 |
| 134 | نتائج اختبار توكي (tukey test) للفروق في واقع البرامج التدريبية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي. | 23.4 |
| 136 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع البرامج التدريبية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير التخصص. | 24.4 |
| 138 | نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) للعلاقة بين واقع البرامج التدريبية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل والأداء الوظيفي للعاملين فيها. | 25.4 |
| 140 | نتائج الأعداد والنسب المئوية لطموحات أفراد العينة المستقبلية لتحسين فعالية التدريب. | 26.4 |
| 142 | ملخص اختبار الفرضيات | 27.4 |

# الملخص

## البرامج التدريبية وأثرها على أداء موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل : واقع وطموحات

**إعداد:**

**عفاف أحمد النجار**

**إشراف:**

**الدكتور شريف أبو كرش**

يهدف البحث إلى التعرف على واقع البرامج التدريبية بمجالاتها المختلفة وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل، وتقديم مقترحات وتوصيات ملائمة لتطوير العملية التدريبية تساعد القائمين على التدريب في وزارة التربية والتعليم بالاستفادة منها في تصميم وتنفيذ برامج ودورات تدريبية قادمة لرفع كفاءة أداء القائمين على العملية التعليمية، وقد اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات المتعلقة بالبحث، وقد تكوّن مجتمع الدراسة من جميع موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل، والبالغ عددهم **(8781)** موظفاً وموظفة للعام **2010/2009**، وذلك حسب البيانات التي تم الحصول عليها من مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، ولتنفيذ البحث تم استخدام العينة الطبقية العشوائية حيث بلغ حجم العينة من **(368)** موظفاً وموظفة ، تم توزيع **(368)** استبانه على أفراد عينة البحث، تم استرجاعها جميعاً أي بنسبة 100% ، وقد توصل البحث إلى مجموعة من النتائج، كان من أهمها:

- رُتبت الأبعاد الخمسة للبرامج التدريبية من حيث الأهمية كالتالي: تحديد الاحتياجات التدريبية جاء في الترتيب الأول ، تلاه تصميم البرامج التدريبية في الترتيب الثاني، ثم تقييم العملية التدريبية في الترتيب الثالث، ثم اختيار المدربين في الترتيب الرابع ، في حين جاء اختيار المتدربين في الترتيب الأخير بين عناصر العملية التدريبية.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين نحو واقع البرامج التدريبية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير الجنس، والمسمّى الوظيفي، والتخصّص، والمديرية.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين نحو واقع البرامج التدريبية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير العمر، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي.

- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين نحو واقع البرامج التدريبية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل والأداء الوظيفي للعاملين فيه.

# Summery

## Training Programs and Their Impact on the Employees within the Palestinian Ministry of Education In Hebron Governate:

## Reality and Aspirations

**Prepared by:**

**Afaf Ahmad Najar**

**Supervised by:**

**Dr. Sharif Abu Karsh**

This research aims at exploring training programs and their relation with the performance of the employees within the Palestinian Ministry of Education. The study also aims at suggesting recommendations that are helpful in developing the training process within the Ministry of Education in an attempt to assist in designing and implementing programs and courses to upgrade those who are involved in the education process. The researcher adopted the descriptive approach and used a questionnaire to collect related data.

The research population includes all employees (8781) at the Ministry of Education in Hebron in 2009/ 2010 as indicated by the statistics provided by the directorates of education within Hebron district. To carry out the research, a disproportionate stratified random sample (368 employees) is used and 368 questionnaires were distributed. 100% of the questionnaires were collected. The researcher found the following results:

All five dimensions of the training programs were arranged according to their importance: first, determining the training needs of schools. The second is designing training programs and the third is evaluating the training process. The forth is the selection of trainers, and the selection of the trainees came final.

There is statistical significance differences among answers of the employees concerning the training programs provided by the Ministry of Education. Such differences were attributed to the variables of gender, the occupational status, specialization and the directorate.

There are no statistical significance differences attributed to the variables age, years of experience and qualification among the answers of the employees concerning the reality of training programs within the Ministry of Education.

There is a direct relationship of statistic significance in the replies of employees between the reality of training programs within the Ministry of Education and career performance.

# الفصل الأول

# الإطار العام للبحث

## 1.1 مقدمة:

إن التحولات والتغيرات السريعة والمعقدة، والتي تجري في البيئة المحيطة بالمؤسسات قد شملت جميع المجالات السياسية والاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية والتعليمية والثقافية، وقد شهدت السنوات الأخيرة اهتماماً مكثفاً من قبل الدول المتقدمة بالتنمية بما تضمنته من عمليات وأساليب تخطط لها وأهداف تسعى لتحقيقها، تعتمد في نجاحها بالدرجة الأولى على توفر الجهود الإدارية الرشيدة، ولذلك لم تعد هذه الدول تتحدث عن مواردها الطبيعية أو ثرواتها الاقتصادية بقدر ما تتحدث عن ما تملكه من ثروة بشرية مدربّة قادرة على تحقيق التنمية الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية، وذلك لأن نجاح الخطط الاقتصادية والاجتماعية لأية دولة يتوقف على مدى إعداد القوى البشرية وتطويرها[1].

ولهذا زاد اهتمام الدول بتدريب وإعداد الأفراد في جميع المستويات الإدارية والفنية، كما زاد حرص الدول على تزويد أفرادها بالمفاهيم والاتجاهات العلمية؛ بقصد رفع مستواهم وتنمية قدراتهم، فالعنصر البشرى يعتبر من أهم مدخلات العملية الإنتاجية، والقوة الفعالة لتحويل عناصر المدخلات الأخرى إلى مخرجات تشبع الحاجات المختلفة، كما يسهم العنصر البشري في تكوين القدرات الإنتاجية للمؤسسات والدول[2].

---

[1] Huang, T. C, **Are Human Resource Practices of Effective Firm Distinctly Different from Those of Poorly Performing Ones?** International Journal of Human Resource Management, Vol. 11, No.2, , 2000, pp436- 451.

[2] الغالبي، طاهر محسن، العامري، صالح مهدي، **المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، الأعمال والمجتمع،** ط1، دار وائل للنشر والتوزيع , عمان, 2005 ، صفحة 45.

وحتى يمكن لبرامج التدريب أن تعطي ثمارها المرجوة فإنها لابد أن تكون نابعة من الاحتياجات الفعلية للموظفين ومن متطلبات المجتمع ، ذلك فضلا عن اتصافها بقدر من المرونة يفوق ما هو متاح لبرامج الإعداد المبدئية[1] .

وقد اختلف بعض الكتاب و المفكرين في تعريف التدريب فقد أشار العقيلي بأن" التدريب عمل مخطط يتكون من مجموعة من البرامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية كيف تؤدي أعمالها الحالية بمستوى عالٍ من الكفاءة من خلال تطوير وتحسين أدائها" [2].

وتشير راوية (2001) إلى أن الأداء هو" درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد ، وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة" [3].

وتنفيذ البرامج التدريبية في طبيعتها تعتبر أحد الأدوات الرئيسة التي يمكن من خلالها إحداث التوازن بين قدرات الموظفين وأدوارهم المختلفة في العمل، فالتدريب لا يقتصر على مجرد تزويد الموظفين بالمعلومات الضرورية لتنميتهم تجاه وظائفهم، بل انه محاولة لإكسابهم الخبرات والمهارات الجديدة وتغيير سلوكهم، وكذلك تمكينهم من اكتساب القدرة على استخدام الوسائل والأساليب الحديثة بالممارسة الفعلية، وهذا التطوير الذاتي للموظف يرفع من مستوى طموحه وينمي دوافعه ويحدد نظرته للدور الذي يؤديه وبالتالي يحسن معدل أدائه[1].

---

[1] العنزي، عبد الله، الخطيب، أحمد، **تصميم البرامج التدريبية للقيادات التربوية**، ط1، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، اربد-الأردن، 2008، صفحة 35.

[2] عقيلي، محمد وصفي، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي**، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2005، صفحة 62.

[3] حسن، راوية، **إدارة الموارد البشرية : رؤية مستقبلية**، مكتبة الدار الجامعية، الإسكندرية – مصر،2001، صفحة 123.

أما بالنسبة لتدريب الموظفين التابعين لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية فقد بدأ الاهتمام به في عهد السلطة الوطنية الفلسطينية فمنذ قدومها وتشكيل وزارة التربية والتعليم الفلسطينية وضعت هذه الوزارة نصب عينيها النهوض بعملية التعليم، حيث تمكنت الوزارة خلال الفترة ما بين 1999-2009 من تدريب قرابة ( 243084 ) موظفا من خلال حوالي (2334 ) دورة في جميع مديريات التربية والتعليم التابعة للوزارة، ففي عام 2009 عقدت الوزارة (73) دورة على مستوى المديريات شملت( 2625) موظفا، وقد تنوعت هذه الدورات من تدريب في الإدارة الصفية إلى الأساليب والوسائل إلى المناهج واستخدام التكنولوجيا في التعليم، ومن هذه الدورات: (المناهج المدرسية، استخدام الحاسوب في التعليم، الإدارة الصفية، الأجهزة المخبرية، الوسائل التعليمية، تطوير المجال البشري ، تطوير القدرات والمهارات، تطوير الأفراد, إدارة الصراع، إدارة التغيير، إدارة العلاقات، دورات لامنهجية، أساليب تدريس، استخدام تكنولوجيا المعلومات، إعداد أوراق العمل، الاختبارات وأنواعها، الإدارة التربوية، الإدارة والتنظيم، الإسعاف الأولي، الانترنت في التعلم والتعليم، البحث التربوي والإجرائي، البحث العلمي، التحكم الآلي، التخطيط والتقويم، إدارة الوقت، التدريب بأنواعه، التشخيص في التعليم، التطوير والتخطيط الاستراتيجي، تصميم الاختبارات، تطوير المدارس، تعديل السلوك .... ) ونلاحظ هنا أن الدورات التي عقدت كانت متنوعة من حيث المحتوى والأهداف وشملت موضوعات مختلفة تغطي معظم جوانب العملية التعليمية [2].

---

[1] ياغي، محمد عبد الفتاح، **التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق**، دار وائل للنشر، ط2، 2010، صفحة (7،8).

[2] الإدارة العامة للإشراف والتأهيل التربوي ، وزارة التربية والتعليم الفلسطينية .

(http://www.mohe.gov.ps/default.aspx?AspxAutoDetectCookieSupport=1)

وقد لاحظت الباحثة من خلال عملها في مديرية التربية والتعليم أن الوزارة أنفقت مبالغ كبيرة على البرامج التدريبية لكافة الموظفين خلال العشر سنوات الأخيرة إلا أن المخرجات لم تصل بعد إلى المستوى المأمول( انظر الملحق رقم (1) )، مما يستدعي القيام بهذه الدراسة التي قد تساعد في معرفة فيما إذا كانت هناك أثر للبرامج التدريبية التي تعقدها وزارة التربية والتعليم على أداء الموظفين .

## 1.2 مشكلة البحث والأسئلة:

تقوم الإدارات العامة المختلفة في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية منذ قدوم السلطة الوطنية الفلسطينية بإرسال موظفيها للتدريب، كما أن بعضها يقدم برامج تدريبية ضمن أنشطتها التطويرية إلا أن مازالت تعاني من تدني في مستوى الأداء وعدم القدرة على تحقيق الإنجازات المطلوبة، وقد توصل كل من عبد الكريم القاسم وأحمد بشارات إن عملية التدريب لمدراء المدارس الحكومية في محافظة طوباس تتم بطريقة عشوائية غير مستندة إلى أسس علمية في تحديد الاحتياجات التدريبية، وغالباً لا تعطى عملية اتخاذ القرار القدر الكافي من التدريب أثناء عقد مثل هذه الدورات، علماً بأن عملية اتخاذ القرار هي صلب العملية الإدارية، لما يترتب على القرار من نتائج فالقرارات الصائبة تقود المؤسسة إلى النجاح وتحقيق أهداف المؤسسة أمّا القرارات غير الصائبة فتقود إلى الفشل وعدم تحقيق أهداف المؤسسة، كما وأن إعداد وتأهيل مديري ومديرات المدارس بحاجة إلى إعادة نظر.[1]

مما يعني أهمية البحث عن أسباب عدم الاستفادة من برامج التدريب المختلفة بالشكل المطلوب ، وتكمن مشكلة الدراسة في الإجابة عن الأسئلة التالية :

---

[1] القاسم ،عبد الكريم، بشارات، أحمد، **الاحتياجات التدريبية لاتخاذ القرار من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة طوباس،** المؤتمر التربوي الأول، الخليل، 2010/2009، صفحة 1-28.

1. ما واقع البرامج التدريبية إذا ما تمّ تحديد مكوناتها كالآتي:
   1.1 تحديد الاحتياجات التدريبية
   1.2 اختيار المتدربين
   1.3 اختيار المدربين
   1.4 تصميم البرامج التدريبية
   1.5 تقييم البرامج التدريبية
2. ما علاقة البرامج التدريبية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل على أداء العاملين فيها ؟

## 1.3 أهمية البحث :

تأتي أهمية هذا البحث من حيث جدية الموضوع، حيث أن موضوع التدريب هو صفة المؤسسات الحديثة التي تحرص على مواكبة كل تغيير في المجالات التكنولوجية والإدارية، فبدون قوة بشرية مطورة ومدربة قادرة على استيعاب التغيير، لن تستطيع المؤسسة تحقيق أهدافها الإستراتيجية. ويُعتبر التدريب المحور الذي ترتكز إليه عمليات تكوين وتطوير الموظفين في مديريات التربية والتعليم حيث أن التدريب يعتبر الوسيلة المثلى لتطوير القدرات بما يمكّن العاملين من القيام بما هو مطلوب بكفاءة، كما أن تدريب الموظفين أصبح ذا أهمية كبرى، تبدأ بالارتقاء بقدرتهم على التعامل مع الأساليب التكنولوجية الحديثة، وآليات توافر الخدمات وكيفية استخدام المعلومات في هذا العصر الذي يشهد ثورة تكنولوجية كبرى أساسها المعرفة، ومواكبة المستجدات العلمية.

**وتكمن أهمية هذه البحث:**

**بالنسبة للقائمين على العملية التدريبية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية**

- إلقاء الضوء على العوامل السلبية والإيجابية التي لها أثر في نجاح العملية التدريبية.

- التنسيق مع أصحاب القرار في الجامعات، من أجل بناء برامج تدريبية وفق الاحتياجات الملحة والإمكانات المتاحة، حيث يلعب التدريب دورا بارزا في عملية التطوير للعملية التعليمية.

- إفادة المشرفين التربويين في عملية انتقاء الدورات المناسبة من حيث الأهداف والمحتوى والفئة المستهدفة وخاصة أنهم على احتكاك مباشر بالمعلمين وهم المسؤولين المباشرين عن تقييم أدائهم .

**بالنسبة للباحثة:**

- ترى أن التدريب يؤدي دوراً رئيساً وفعالاً في تنمية الموظفين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية وتطوير أدائهم، كما أنه يكلّف وزارة التربية والتعليم قدراً كبيراً من الوقت والجهد والمال، فإذا لم يُقابل ذلك القدر من التكلفة مردوداً يتناسب وحجم التطلعات المرتبطة بها، يكون هناك إهدار للموارد، لذا تنبثق أهمية هذه الدراسة من محاولتها البحث عن مواطن القصور في عملية تدريب الموظفين الحكوميين حتى يحقق التدريب أهدافه في رفع كفاءة الموظفين وتحسين أدائهم.

## 1.4 أهداف البحث :

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف إلى واقع البرامج التدريبية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل.

2. التعرف إلى علاقة التدريب بالأداء الوظيفي لدى موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل.

## 1.5 فرضيات البحث :

في ضوء مراجعة الأدبيات السابقة التي ناقشت موضوع البرامج التدريبية، وبناءً على متغيرات البحث، فقد تمّ تحديد مجموعة من الفرضيات التي يحاول البحث اختبار مدى صحتها وهي كالآتي:

1. **الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين واقع البرامج التدريبية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين وفقاً للمتغيرات الآتية:**

   1.1 المتغيرات الشخصية:( الجنس، العمر، المؤهل العلمي، التخصص)

   1.2 المتغيرات الوظيفية: ( عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، المديرية)

2. **الفرضية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين واقع البرامج التدريبية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل وبين كل من المكونات الآتية:**

   2.1 تحديد الاحتياجات التدريبية

   2.2 اختيار المتدربين

   2.3 اختيار المدربين

   2.4 تصميم البرامج التدريبية

   2.5 تقييم البرامج التدريبية

3. **الفرضية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين واقع البرامج التدريبية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل والأداء الوظيفي للعاملين فيها.**

## 1.6 حدود البحث :

الحدود المكانية : اقتصرت على مديريات التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل والمدارس التابعة لها .

الحدود الزمانية : اقتصرت على زمن تطبيق البحث وهو العام الدراسي 2009/9 – 2010/9م.

الحدود الأدائية : وهو استبانة الدراسة التي تم إعدادها وفق الأسس العلمية الصحيحة .

الحدود البشرية : اقتصرت على الموظفين في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية والمدارس التابعة لها في محافظة الخليل وتشمل رؤساء الأقسام، مشرفين تربويين، مدراء مدارس، موظفين إداريين، معلمي مدارس .

الحدود الموضوعية : وتتمثل بالمتغيرات المستقلة والتي يمثلها (تحديد الاحتياجات التدريبية، اختيار المتدربين، اختيار المدربين، تصميم البرامج التدريبية، تقييم البرامج التدريبية)، والمتغير التابع أداء الموظفين .

## 1.7 التعريفات الإجرائية لمصطلحات البحث :

**البرامج التدريبية: Training Programs**

كل الأنشطة التدريبية المخططة التي تقدم للموظفين، وتشتمل على عناصر أساسية مهمة مثل الأهداف، والمواد التدريبية، وأساليب التدريب، وتقنيات التدريب، وطرق التقويم والمدربين والمتدربين وعددهم وفترة تنفيذ البرنامج ومقره ومدته ومصادر تمويله والمزايا الممنوحة للمتدربين والتي تهدف إلى تحسين معلوماتهم ومهاراتهم واتجاهاتهم في مجال مهنتهم، لتجعلهم قادرين على شغل وظائفهم بكفاءة وإنتاجية عالية[1].

**الأداء : Performance**

هو المخرج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي نشاط من الأنشطة باستخدام الإمكانات المتاحة من خلال هذه الأنشطة التي تهدف إلى تحسين المعارف والقدرات المهنية ، مع الأخذ في الاعتبار دائما إمكانية تطبيقها في العمل [2].

**مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل:**

وتضم ثلاث مديريات ؛ مديرية التربية والتعليم جنوب الخليل، مديرية التربية والتعليم شمال الخليل، مديرية التربية والتعليم الخليل.

---

[1] الخطيب ،أحمد، عبدالله، العنزي، **تصميم البرامج التدريبية للقيادات التربوية**، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، ط1، 2008، ص15.

[1]John P. Wilson and Steven Western, **Performance appraisal: an obstacle to training and development?**, Career Development International, Vol. 6, Issue. 2, P.93.

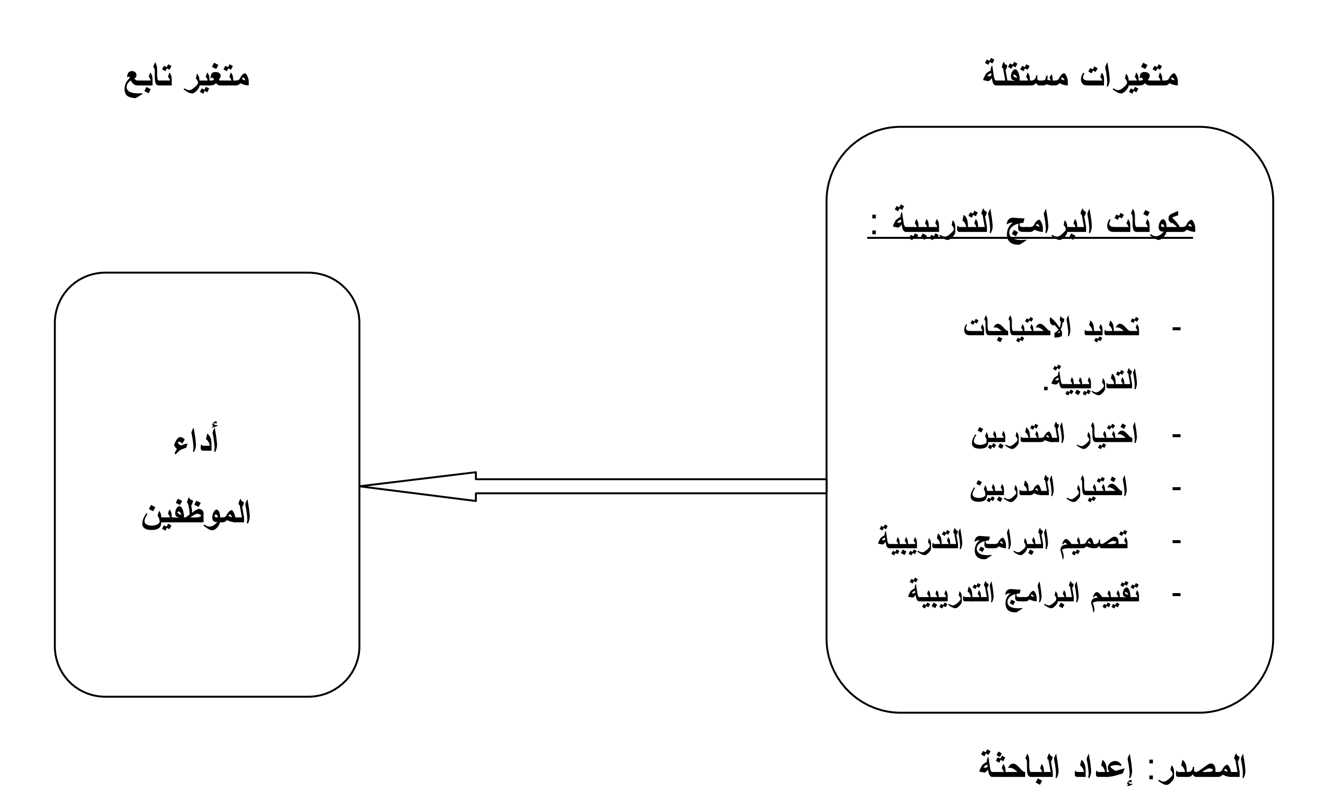
**التدريب : Training**

الوسيلة التي من خلالها يتم اكتساب الأفراد العاملين المعارف والأفكار الضرورية لمزاولة العمل والقدرة على استخدام وسائل جديدة بأسلوب فعال أو استخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة مما يؤدي إلى تغيير سلوك واتجاهات الأفراد في التصرف نحو الأفراد أو الأشياء والمواقف بطريقة جديدة [1].

**الاحتياجات التدريبية : Training Needs**

هي تحديد حاجة الأفراد من المعارف والمهارات والسلوكات اللازمة لأداء العمل وفق مستويات محددة تؤدي إلى الاتفاق والتفوق والإبداع الذي يؤدي إلى نمو المنظمة والتقدم والتنافس [2].

## 1.8 نموذج البحث:




**المصدر: إعداد الباحثة**

---

[1] عباس، سهيلة، علي، علي، **إدارة الموارد البشرية**، دار وائل للنشر، عمان، ط 3، 2007، صفحة 107 .

[2] ياغي، محمد عبد الفتاح، **مرجع سابق**، صفحة 85.

.

# الفصل الثاني

# الإطار النظري والدراسات السابقة

يتناول هذا الفصل الحديث عن بعض المفاهيم المتعلقة بالتدريب: مفهوم التدريب، فوائده، أهميته، وأساليبه. كما يتناول هذا الفصل مراحل العملية التدريبية، مكوناتها، أساليبها، وخطواتها. ويتناول أيضاً البرامج التدريبية، مفهومها، أهميتها، مقوماتها، فعاليتها، وأنواعها. كما يتطرق هذا الفصل إلى التعريف بأداء العاملين، مفهومه، وخطواته.

**مقدمة:**

مما لا شك فيه أن التدريب اليوم أصبح من أهم المحاور التي ترتكز عليها إدارة الموارد البشرية، حيث أن التدريب ينمي معارف ومهارات الموظفين ويعدل من سلوكهم الوظيفي مما يزيد من قدرتهم وكفاءتهم على أداء وظائفهم ويعزز من ثقتهم بأنفسهم وبالتالي يحسن أداء المؤسسات التي يعملون فيها ويزيد من إنتاجيتها على المستوى البعيد والقريب .

أما محاولة وضع مفهوم واضح للتدريب فيعتبر أمراً في غاية الأهمية حيث أن التحديد الواضح لمفهوم التدريب يعتبر أساسا موضوعيا لتخطيط النشاط التدريبي والعملية التدريبية برمتها ويمثل مصدراً أساسياً في عملية متابعة وتقييم التدريب، فالتدريب هو نشاط تعليمي منظّم له القدرة على تحسين مستوى انجاز الفرد عن طريق إحداث تغيير في قدراته المعرفية وسلوكه ومهاراته، ويتضمن التدريب تعليم الفرد مهارات جديدة أو تحسين في مهارات موجودة والعمل على تطويرها لمواجهة متطلبات العمل الحالية والمستقبلية.

## 1.2 مفهوم التدريب:

التدريب هو أحد وسائل التي تستخدمها الإدارة من أجل تطوير و تنمية القدرات العلمية و السلوكية للعاملين بالشكل الذي يمهد الطريق نحو تقدم المنظمة و ازدهارها و مواجهة التغيرات على مستوى البيئة الداخلية و الخارجية ( الباحثة).

ومن أجل أن يكون لنظام التدريب و التطوير فاعلية جيدة لابد من أن يتكامل مع الاستراتيجيات الأخرى لإدارة الموارد البشرية . و تنفق المنظمات الفاعلة أموالاً طائلة على تدريب العاملين و تحسين قدراتهم وكفاءتهم الإنتاجية لأنها تدرك أن استمرارية تحقيق النجاح مرهون بمدى قدرتهم على أداء أعمالهم من جهة و على مدى رغبتهم في أداء تلك الأعمال من جهة أخرى.

"ومع النمو المطرد في نظم المعلومات و مع التطور التقني في أساليب الإنتاج و مع الاهتمام المتزايد بالعنصر البشري في العملية الإدارية أصبح التدريب ضرورة حتمية لإعداد و تأهيل الأفراد في أي قطاع من قطاعات المجتمع و بخاصة الوزارات و المؤسسات العامة و أصبح أحد المسؤوليات الضرورية في الإدارة لكي تواكب التطور الاجتماعي و التكنولوجي المستمر و تسهم في زيادة الإنتاجية و رفع الروح المعنوية"[1] .

ونظراَ لأهمية التدريب هذه؛ سعى معظم الكتاب و الباحثين إلى إيجاد تعريف يظهر أهمية العملية التدريبية, و من هذه التعريفات ما يلي:

[1] الحنيطي، محمد فالح، **إدارة الموارد البشرية**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2004، صفحة 65 .

أولا : "هو عبارة عن جهود منظمة و مخططة تهدف إلى إحداث تغيير في سلوك المتدربين من خلال إكسابهم مهارات و خبرات و قدرات جديدة من اجل رفع كفاءة أدائهم"[1] .

ثانيا : " عملية تعلم المعرفة والأساليب المتطورة لأداء العمل, من خلال إحداث تغيير في السلوك و مهارات الأفراد, من اجل الوصول إلى أهداف مشتركة, على مستوى الفرد و المنظمة"[2] .

ثالثا : " عملية تعليم المعرفة وتعلّم الأساليب المتطورة لأداء العمل، وذلك لإحداث تغييرات في سلوك وعادات ومعرفة ومهارات وقدرات الأفراد اللازمة في أداء عملهم من أجل الوصول إلى أهدافهم وأهداف المنظمة التي يعملون بها على السواء "[3].

رابعا : " الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات و المعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل أو تنمية و تطوير ما لديه من مهارات و معارف و خبرات بما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو يعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل"[4].

---

[1] الطعاني، حسن أحمد، **التدريب مفهومه وفعالياته: بناء البرامج التدريبية وتقويمها**، دار الشروق، عمان، 2002 ،صفحة 13.

[2] ياغي، محمد عبد الفتاح، **مرجع سابق**، صفحة 5.

[3] ياغي، محمد عبد الفتاح، **مرجع سابق**، صفحة 6.

[4] القثامي، حازم، **مدى توافق البرامج التدريبية مع احتياجات قوات الطوارئ الخاصة. دراسة تطبيقية على قوة الطوارئ الخاصة بمنطقة مكة المكرمة**، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2004، صفحة 63.

خامسا : " العملية التي تلعب دورا مهما في إكساب الأفراد مهارات وأساليب عمل جديدة لمجاراة التقنيات الحديثة ، بما يضمن تحسين عملية تعلم الأفراد وأدائهم للمهام المطلوبة "[1].

سادسا : " عمل أو نشاط من أنشطة إدارة الموارد البشرية والذي يعمل على تقرير حاجة الأفراد العاملين في مختلف المستويات التنظيمية للتطوير والتأهيل ، في ضوء نقاط الضعف والقوة الموجودة في أدائهم وسلوكهم خلال العمل"[2].

سابعا : " الوسيلة التي من خلالها يتم اكتساب الأفراد العاملين المعارف والأفكار الضرورية لمزاولة العمل والقدرة على استخدام وسائل جديدة بأسلوب فعال أو استخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة مما يؤدي إلى تغيير سلوك واتجاهات الأفراد في التصرف نحو الأفراد أو الأشياء والمواقف بطريقة جديدة "[3].

ثامنا : " عملية تطوير السلوك الشخصي للفرد في مجالات المعرفة والمهارات والاتجاهات ، وذلك من أجل تحقيق مستوى الأداء المرغوب "[4].

---

[1],Auluck,R.K."**Training and Developments'Changing Role, Industrial and Comercial" Training**, Vol.39. No.1. 2007. Page 29.

[2] الهيتي، خالد عبد الرحيم، **إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي،** دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004، صفحة 89.

[3] سهيلة عباس، وعلي، علي، **إدارة الموارد البشرية،** الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، 2007، صفحة 107.

[4] RaymondA.Noe,John R.Hollenbeck,Barry Gerhart,**Fundamentals of Human Resources Management**, Irwin, NewYork.2004, P260.

تاسعا : " النشاط التعليمي المنظم والمخطط له مسبقاً من قبل المنظمة، حيث يهدف إلى إكساب الأفراد العاملين معارف متعددة، وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم اللازمة لتبني إستراتيجيات تحقق أهداف المنظمة "[1].

وتعرف الباحثة التدريب على أنه هو ذلك النشاط المخطط و المنظم و الموجه و المستمر الذي يستهدف إحداث تغيير في سلوك الأفراد و الجماعات في مجال العمل عن طريق مساعدتهم على إحداث تغيير المناسب في مهاراتهم و معلوماتهم و اتجاهاتهم بهدف رفع كفاءتهم و قدراتهم الإنتاجية.

### 1.1.2 فوائد التدريب وأهميته :

تكمن أهمية و فوائد التدريب في ثلاثة جوانب رئيسية وهي:

أولا: أهمية وفوائد التدريب للمنظمة:

يحقق التدريب الفاعل و المدار بطريقة صحيحة، الفوائد التالية للمنظمة [2] :

- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي من خلال الوضوح في الأهداف ، وطرائق وإجراءات العمل ، وتعريف الأفراد بما هو مطلوب منهم ، وتطوير مهاراتهم لتحقيق الأهداف التنظيمية.
- يساهم في ربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف المنظمة.

[1] Denise and Griffin, **Human Resource Management**, Haughton, Miflin Company,Poston,2001, P. 83.

[2] سهيلة عباس، وعلي علي، **مرجع سابق**، صفحة 109.

- يساهم في خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة.
- يساهم في انفتاح المنظمة على المجتمع الخارجي، وذلك بهدف تطوير برامجها وإمكانياتها.
- يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة.
- يؤدي إلى تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية.
- يساعد في تجديد و إثراء المعلومات التي تحتاجها المنظمة لصياغة أهدافها وتنفيذ سياساتها.
- يساهم في بناء قاعدة فاعلة للاتصالات والاستشارات الداخلية.

ويرى كل من السالم والصالح[1]، إن من أهم الفوائد التي تعود على المنظمة نتيجة التدريب: تحسين ربحية المنظمة، وتحسين وزيادة كمية الإنتاج، وكذلك تخفيض الحوادث وإصابات العمل وبالتالي تقليل التكاليف.

ثانيا : أما أهمية التدريب بالنسبة للأفراد تتمثل بما يلي[2]:

- يحتاج الأفراد فور التحاقهم بالعمل إلى دورات تدريبية من نوع خاص للقيام بأعباء الوظائف التي سيشغلونها للمرة الأولى.

---

[1] السالم، مؤيد، صالح، عادل، **إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي**، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، اربد- الأردن، 2009، صفحة 272.

[2] بربر، كامل، **إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي**، بيروت، المؤسسة الجامعية للدراسات، 1997، صفحة 156.

- تتعرض الوظائف التي يشغلها العاملون للتغيير، كما أن الأفراد لا يقومون بعمل واحد فقط بل يتنقلون بين عدة وظائف وفقاً لمسارهم الوظيفي، مما يستوجب إعادة تدريبهم عندما يتولون وظائف غير وظائفهم الحالية.

- قد يؤدي التطور التكنولوجي و ما يترتب عليه من إدخال تكنولوجيا جديدة مستحدثة للإنتاج إلى إلغاء بعض الوظائف الحالية و إنشاء وظائف جديدة تتناسب مع التكنولوجيا الجديدة.

- يتطلب إنشاء صناعات جديدة لم تكن موجودة من قبل توافر مهارات معينة لا يمكن الحصول عليها عن طريق استخدام الأفراد الحاليين حتى ولو كانوا من الأفراد المهرة إلا إذا تم تدريبهم تدريباً خاصاً على تلك الأعمال الفنية الجديدة.

ويضيف عقيلي إلى الفوائد سالفة الذكر، بأن التدريب يعمل على إزالة جوانب الضعف والقصور في أداء وسلوك الأفراد – سواء أكانت هذه الجوانب في الأداء والسلوك الحالي أو المتوقع الناتجة عن عدم مقدرتهم على الأداء والسلوك وفق المستوى المرغوب فيه من قبل إدارة المنظمة[1].

ويرى عساف بأن التدريب يخدم في تطوير القدرات الذاتية لدى الأفراد على التفكير والتبصر والتحليل وبالتالي تمكين العاملين من المشاركة في حركة المعرفة ورفدها وتعزيزها بمزيد من المعارف التي يتوصلون إليها من خلال اجتهادهم وتقديرهم[2].

---

[1] العقيلي، عمر، **إدارة القوة العاملة**، دار زهران للنشر، عمان- الأردن، 1996، صفحة 233.

[2] عساف، عبد المعطي، **التدريب وتنمية الموارد البشرية الأسس والعمليات**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، صفحة 120.

ثالثا : أهمية التدريب في تطوير العلاقات الإنسانية [1]:

يؤدي التدريب الفاعل إلى النتائج التالية فيما يتعلق بالعلاقات الإنسانية:

أ- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين.

ب-تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة في المنظمة.

ج- تمتين العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين.

د- يساهم في تنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة المنظمة.

من خلال دراسة أهمية وفوائد التدريب تجد الباحثة أنها جميعاً تتجسد نحو تحسين الأداء الوظيفي لدى الأفراد، الأمر الذي ينعكس إيجابياً على أداء المنظمة وفاعليتها. ومن خلال إكساب المنظمات القدرة على مواكبة كل تغيير في المجالات التكنولوجية والإدارية، وبالتالي قدرة هذه المنظمات على المنافسة. وهو بالنسبة للأفراد العاملين وسيلة لتحسين قدراتهم ومهاراتهم، وبالتالي تحسين المستوى الاقتصادي والاجتماعي بالنسبة لديهم.

### 2.1.2 أساليب التدريب :

لا يوجد هناك طريقة موحدة يمكن استخدامها للعرض في كافة البرامج التدريبية, وإنما هناك جملة من الاعتبارات والعوامل والمعايير والمتغيرات المتداخلة فيما بينها التي تتعلق بكافة أطراف العملية التدريبية, بحيث تلعب دورا في تحديد الأسلوب المناسب للتدريب كالأهداف من العملية التدريبية و نوعية البرنامج التدريبي و خصائص المتدربين و خلفياتهم الوظيفية و الثقافية و كذلك إمكانيات المنظمات المالية و الفنية، فالأسلوب المستخدم في التدريب هو الذي يستطيع إثارة اهتمام المتدربين

[1] سهيلة عباس، وعلي علي، **مرجع سابق**، صفحة 110.

وحفزهم على التفاعل والمساهمة الايجابية، وكذلك فان النجاح في اختيار الأسلوب التدريبي الملائم يمثل عاملاً مهماً من عوامل نجاح العملية التدريبية[1].

ويمكن تناول الأساليب حسب الأهداف التدريبية التي تحققها، وفيما يلي الأساليب التدريبية الأكثر شيوعاً واستخداماً:

1- **المحاضرة:**

وتعتبر من أكثر أساليب التدريب شيوعاً ومن أقدمها، وفيها يقوم المدرب بإلقاء مادة تدريبية بشكل مباشر، بحيث تكون عملية الاتصال بين المدرب والمتدرب من جانب واحد فقط وهو المدرب، ويتناسب هذا النوع من التدريب في حالة الحاجة لإيصال معلومات، وقواعد، وإجراءات، وطرق أداء عن العمل لأكبر عدد ممكن من المتدربين، وفي أقصر السبل وبأقل تكلفة ممكنة، وعندما يتطلب موضوع التدريب دراسة وتحليل بعض النواحي الفلسفية أو الأفكار والمفاهيم المستخدمة أو الاتجاهات في الإدارة والنظريات المعمول بها أو تنمية القدرات العلمية على مواجهة المشاكل وحلها[2].

وبالرغم من أن هذا الأسلوب التدريبي للأفراد أكثر اقتصاديا في الوقت والنفقات، وأكثر رقابة ووضوح إلا أنه يفتقر إلى[3] :

---

[1] ياغي، محمد عبد الفتاح، **مرجع سابق**، صفحة 196.

[2] جاري ديسلر، **إدارة الموارد البشرية**، ترجمة محمد سيد أحمد وعبد المحسن عبد المحسن، دار المريخ، الرياض- المملكة العربية السعودية، 2003، صفحة 109.

[3] العزاوي، نجم، **التدريب الإداري**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2006، صفحة 115.

- عدم اعتباره وسيلة هدفها صقل المهارات وتغيير السلوك، وإنما نقل المعلومات إلى المتدربين بصورة محددة.

- خلوه على الأغلب من المشاركة الجماعية ، أي أنها عملية اتصال من جانب واحد.

- عدم أخذه بعين الاعتبار الفروق الفردية بين المتدربين.

- قلة الفرص لنقل المادة المتعلمة إلى الواقع إضافة إلى ضعف التغذية العكسية (ضعف في التركيز على الجانب العملي التطبيقي).

وترى الباحثة أنه يمكن تحسين دور هذا الأسلوب في التدريب إذا تم إدخال الوسائل التوضيحية ، السمعية والبصرية فيها، وتغيير طريقة عرض المحاضرة من الأسلوب التقليدي إلى الأسلوب الحديث بإعطاء المتدربين فرصة طرح الأسئلة بين الحين والآخر وفرصة التعبير عن آرائهم، مما يؤدي إلى زيادة انتباه المتدرب، وبالتالي تفاعله في المحاضرة، وفيما بعد تحسين أدائه والمساهمة في تدرجّه الوظيفي.

ولنجاح المحاضرة هناك بعض العوامل التي يجب أن يأخذها المحاضر في الحسبان ، وأهمها ما يلي [1]:

- أن تكون المعلومات مرتبة ومتسلسلة بشكل منطقي.
- توفير وسائل الإيضاح اللازمة في حالة وجود ضرورة لها.
- إدخال عامل الإثارة على المحاضرة للقضاء على الملل.
- إعطاء الحرية للمستمعين في الاستفسار عن النقط غير الواضحة لهم.

---

[1] العقيلي، عمر، **مرجع سابق**، صفحة 241.

- أن تكون إجابة المحاضر عن الاستفسارات مختصرة وواضحة، وأن تكون الإجابة لكل المستمعين وليس للسائل فقط.

2- **المناقشة:**

المناقشة أسلوب دراسي وتدريبي ناجح، ولها ميزة كبرى على أسلوب المحاضرة في أنها توفر تغذية عكسية تمكن من التحكم في سير المناقشة وتوجيهها نحو الموضوعات المهمة والابتعاد بها عن الأمور الجانبية.كما يمكن تخصيص الوقت بشكل دقيق من تغطية جميع أو معظم الموضوعات، وتوفر المناخ الملائم لتبادل الآراء ووجهات النظر بحرية تامة، وتتميز الآثار التي تحدثها المناقشة بنوع من الثبات حيث يشارك جميع المتدربين في النتائج التي يتم التوصل إليها، وتتيح الفرصة لتنمية الاتجاهات السليمة نحو التعاون والعمل الجماعي والتفاوض واكتساب المهارات وتبادل التجارب وممارسة الأساليب الديمقراطية في حل المشكلات[1].

3- **المؤتمرات والندوات**[2]:

المؤتمر هو اجتماع يشترك فيه عدد من الأفراد لدراسة موضوع معين له أهميته من جانب كافة أعضاء المؤتمر، وذلك بهدف الوصول إلى توصيات بشأن مسائل معينة. ويتم الاستفادة من هذا الأسلوب التدريبي من خلال تبادل الآراء حول المواضيع التي يناقشها المؤتمرون على ضوء معرفتهم وخبرتهم. إذا يعتمد هذا الأسلوب على معلومات وخبرات أعضاء المؤتمر.

---

[1]Mathwes,B.and Ueno, 2001,**Quality Training: Finding from European Survey**, The TQM Magazin,Vol.13.No.1.P.40.

[2]Robbins,S.,and Coulter,M.,**Management,Pearon Prentic Hall**,2005,P. 295.

وفي هذا الأسلوب لا يوجد مدرب كما هو الحال في أسلوب المحاضرة، بل يوجد رئيس للمؤتمر مهمته توجيه المناقشات عندما يلاحظ أن الأعضاء غير قادرين على إدراك العناصر الأساسية للموضوع أو المشكلة التي يدرسونها. والمؤتمر كأسلوب تدريبي، يرتبط نجاحه بدرجة إسهام جميع أعضائه من واقع تجاربهم وخبراتهم، ولا يعتمد نجاحه على التوصل إلى اتفاق معين، ذلك أن قيمته التدريبية لا تعتمد على ذلك، بل تعتمد على مدى استفادة الأعضاء من خبرات وآراء بعضهم البعض.

أما الندوة أسلوب يتبادل فيه عدد من المختصين طرق موضوع محدد من جوانب مختلفة في ذات الوقت الذي يشارك فيه المتدربون النقاش وهذا الأسلوب من التدريب موجه بشكل خاص للإداريين في مستوى الإدارة العليا، وذلك ليستفيد الإداري من تعدد الآراء واختيار الرأي الأنسب، وهو بذلك تدريب على كيفية اختيار القرار الصحيح والأنسب، وعادة تكون أعداد المشاركين قليلة في هذا الأسلوب من التدريب؛ وذلك لاتساع المجال أمامهم لإبداء رأيهم في الموضوع المطروح[1].

ومن عيوب هذا الأسلوب أنه يستغرق وقتاً طويلاً وجهداً كبيراً وتكاليف عالية في الإعداد له والتحضير، ويصعب جمع باحثين وخبراء وأساتذة في مكان واحد ووقت واحد[2].

---

[1] السالم، مؤيد سعيد، **إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي تكاملي)**، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2009، صفحة 285.

[2] ارحيم، سوسن، **واقع التدريب الإداري في القطاعين العام والخاص**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن، 2002،صفحة 11.

### 4.أسلوب دراسة الحالة [1]:

ويقوم هذا الأسلوب على فكرة أن يستحضر المدرب المختص مواقف أو مشكلات واقعية، أو يبني من عنده صورا لمواقف أو مشكلات افتراضية ، ولكنها تكون ذات صلة بالمحاور الموضوعية التي يقوم عليها الأداء التدريبي، ويقوم بصياغتها بشكل منهجي في صورة "حالة"، ومن ثم مناقشتها، ومن أهم ما تجب مراعاته في كل ذلك:

- صياغة البنية الهيكلية لنظام الحالة: وفيها تصوير نظام الشخصية التي تدور حولها الحالة في وضعها الطبيعي بصورة واضحة وقادرة على أن تعكس الجوانب الأساسية التي يرغب المدرب في التركيز عليها ضمن تحليلاته للحالة، وتصوير نظام الشخصية ضمن إطار المنظمة وأثناء الممارسة الوظيفية، وتصوير عناصر الموقف أو المشكلة التي يرغب المدرب في استعراضها مع المشاركين، وأخيرا الانتهاء إلى عدد من التساؤلات التي تساعد المتدرب على التعامل المنهجي مع الحالة والتي تضعه أمام مسؤولية التحليل والتحديد والمعالجة وإبراز أية دروس مستفادة غير التي توصل إليها المتدربون.
- الصياغة اللغوية للحالة: ويفضل أن تتم الصياغة بمفردات وعبارات سهلة ومترابطة، وضمن سياق عام يمكن القارئ من المتابعة والقدرة على تشكيل الصور المعرفية عن كل قسم من أقسام الحالة.

[1] عساف، عبد المعطي، **مرجع سابق**، الصفحات ( 136،137).

5. **أسلوب الحدث** [1] :

قد يختلط فهم هذا الأسلوب مع أسلوب دراسة الحالات بحجة أن كلا الأسلوبين يتعرض لمشكلة ما قد تكون واقعية وقد تكون تأليفية، إلا أن الفارق بين الأسلوبين كبير فصياغة الحدث تكتفي بعرض الحدث بشكل مختصر ودونما الدخول في أي تفصيلات حول ملابسات الحدث أو أشخاصه أو أدواته، كما أنه يركز على تنمية مهارات بناء التصورات عن أبعاد الحدث وتنمية مهارات الحصول على المعلومات التي تغطي هذه الأبعاد، كأساس لتحليل الحدث، ومن ثم تنمية بدائل الحلول حوله.

6. **أسلوب تمثيل الأدوار** [2] :

يتضمن هذا الأسلوب تكوين مواقف عملية وواقعية يقوم فيها عدد من القيادات الإدارية المتدربة بتكوين فريق حسب عدد الأشخاص التي تحتاجهم الحالة، وحسب توجيه المدرب القيادي لتمثيل سلوك حقيقي في موقف مصطنع للعلاقات بين الأفراد وبين ظروف العمل تحسم نتيجته بالسلوك الفعلي للمتدرب القيادي كما لو كان يعيش في الحياة فعلا، ويمكن أن يأخذ هذا الأسلوب أحد الطريقتين:

1. تمثيلية يقوم فيها الخبراء أو المتدربون بتمثيل أدوار في أي فرع من فروع الإدارة المتنوعة تؤدي إلى موقف معين.
2. مشاركة من قبل المتدربين القياديين بعد انتهاء التمثيلية بإحدى الطريقتين:

– مناقشة جماعية، وكتابة تقرير يقدم في جلسة يحضرها جميع الأعضاء.

---

[1] عساف، عبد المعطي، **مرجع سابق** ، الصفحات 147، 148.

[2] العزاوي، نجم، **مرجع سابق،** الصفحات 131، 132.

- تدريبات محددة لبعض المتدربين القياديين نابعة من الموقف التمثيلي السابق، تتطلب من القائد الإداري المتدرب أن يقوم بدوره تلقائيا بعد قراءته للتعليمات المكتوبة.

ويعتبر هذا الأسلوب طريقة جيدة وملائمة لعرض موقف معين من مواقف الأعمال وخاصة المعقدة منها، وإمكانية تكيفه بحيث يلائم موضوعات متعددة في تنمية مهارات العلاقات الإنسانية وأساليب الإشراف والقيادة والوعي والإحساس بشعور الآخرين، وتنشيط عملية التعليم الذاتي، وكشف أخطاء الفرد بنفسه، والتحكم في الشعور والانفعالات، وحرية التعبير والتفاعل السيكولوجي بين الجماعة.

### 7. أسلوب المباريات الإدارية [1]:

يستخدم هذا الأسلوب كنموذج لموقف تدريبي معين، افتراضي يشابه إلى حد بعيد موقف العمل الطبيعي الذي يعمل فيه المدير حيث يتم تقسيم المتدربين إلى مجموعات، وكل مجموعة تمثل إدارة بحد ذاتها ويتم تأدية العمليات نفسها واتخاذ القرارات اللازمة في المواقف المختلفة كما لو كانوا يفعلون ذلك في الحياة العملية الواقعية، ويمتاز هذا الأسلوب في تعميق المفاهيم العلمية عن طريق الممارسة الفعلية في موقف العمل الحقيقي، ومما يؤخذ على هذا الأسلوب من العيوب تركيزه على الأبعاد الكمية الرياضية أكثر من اهتمامه بالأبعاد الكيفية. وبالإضافة إلى التكاليف الباهظة لإعداد نموذج تدريبي واقعي.

[1] ياغي، محمد عبد الفتاح، **مرجع سابق**، الصفحات 238- 240.

### 8. أسلوب سلة القرارات[1]:

يستخدم الأسلوب لقياس قدرة المدير على اتخاذ القرارات وقد أشتق هذا التعبير من سلة الوارد والصادر الموجودة على مكتب كل مدير، حيث تحتوي هذه السلة على مجموعة من الوثائق الرسمية كالخطابات والرسائل والمذكرات والتقارير وغيرها، والتي تتضمن بدورها المشكلات اليومية التي يواجهها كل مدير إداري وتحتاج إلى إيجاد حلول مناسبة لها، ولذا يتم تدريب المتدرب على اتخاذ القرارات بوضعه في مواقف تماثل مواقف المدير العادية، وبالتالي اكتشاف مهاراته في التصرف في الأمور المعروضة عليه، ويتميز هذا الأسلوب بأنه يمثل الحياة الواقعية حيث يتصرف المتدرب بصورة طبيعية أكثر مما تتيحه الأساليب الأخرى وإعطاء فرصة للمدرب في التركيز على جزء أو أجزاء معينة للأداء، إلا أن أهم عيوبه تتلخص في تكلفة إعداد محتويات السلة من وقت وجهد وتكاليف.

وترى الباحثة أن الأساليب التدريبية المستخدمة يجب أن يتم اختيارها بعناية بما يتناسب مع متطلبات الموقف التدريبي والأهداف المراد تحقيقها من خلاله، ولذا فإن على القائمين على العملية التدريبية إعطاء الفرصة لكل من المتدربين والمدربين في اختيار الأسلوب التدريبي الذي يعطي للمدرب المرونة في اتخاذ الأسلوب التدريبي الذي يتلاءم مع إمكانياته وخبراته من ناحية والأسلوب التدريبي الملائم لتوصيل الأفكار التي تخدم تحقيق الهدف الرئيسي، كما أنه يتيح للمتدرب اختيار الأسلوب التدريبي الذي يتناسب مع إمكانياته وقدراته الاستيعابية وبالتالي نضمن التنسيق في إنجاح الرسالة المراد إيصالها من خلال تفاعل جميع عناصر الاتصال من المرسل إلى المستقبل.

---

[1] ياغي، محمد عبد الفتاح، **مرجع سابق**، الصفحات 236- 238.

**2.2 مراحل العملية التدريبية** : تمر العملية التدريبية بمراحل مترابطة وأساسية بحيث لا يمكن القفز فوق إحداها إلى الأخرى، وهذه إحدى الخصائص التي تميز التدريب عن التعليم، فمناهج التعليم تصمم عادة لمقابلة أهداف واحتياجات عامة، وتدرس في المدارس والجامعات لجميع الطلبة دون دراسة لاحتياجات الطلبة لكونها احتياجات مشتركة وضرورية للجميع، أما التدريب فإنه يُصمم وفقاً للاحتياجات التدريبية الفعلية للموظفين والعاملين، وهذا يترتب عليه تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم البرامج التدريبية وتنفيذها وتقييمها ومتابعتها. ويبين الشكل رقم (2-1) مراحل العملية التدريبية[1].

**الشكل رقم ( 2-1)**

**مراحل العملية التدريبية**

**مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية**

تحديد الاحتياجات على مستوى المنظمة

وعلى مستوى الوظيفة

وعلى مستوى الفرد

وضع الأهداف التدريبية

وضع معايير قياس فاعلية التدريب

**مرحلة التدريب**

تخطيط وتنظيم التدريب

تنفيذ التدريب

**مرحلة التقييم**

قياس نتائج التدريب

مقارنة النتائج مع المعايير

---

[1] صالح، عادل، السالم ، مؤيد ، **مرجع سابق**، الصفحة 135.

وبناءً على الشكل رقم (2-1) ، تتضمن العملية التدريبية المراحل التالية :

### 1.2.2 **المرحلة الأولى: تحديد الاحتياجات التدريبية:**

تعتبر هذه المرحلة من أهم مراحل العملية التدريبية، لأن تحديد الاحتياجات التدريبية وبشكل دقيق يؤدي إلى جعل النشاط التدريبي نشاطاً واقعياً ويوفر كثيراً من الجهد والنفقات.

وتعرف الاحتياجات التدريبية بأنها "ما يحتاجه الفرد من تدريب لتنمية شخصياتهم من: المعارف والمهارات الإدارية والفكرية، المعارف والمهارات السلوكية، المعارف والمهارات الفنية"[1]. وتعرف كذلك بأنها " الفجوة الحاصلة من عملية المقارنة بين ما يجب أن يكون عليه العمل والفرد وما هو موجود حالياً" [2] .

**و حددها الحنيطي بجانبين**[3]:

أ- معلومات أو اتجاهات أو مهارات أو قدرات معينة فنية أو سلوكية, يراد تنميتها أو تغييرها أو تعديلها, إما بسبب تغيرات تنظيمية أو تكنولوجية أو إنسانية, أو بسبب ترقيات أو تنقلات, أو مقابلات و توسعات و نواحي تطوير معينة, أو حل مشكلات متوقعة, إلى غير ذلك من الظروف التي تقتضي أعداداً ملائمةً لمواجهتها.

ب- نواحي ضعف أو نقص فنية أو إنسانية واقعية أو محتملة, في قدرات العاملين أو معلوماتهم أو اتجاهاتهم, أو مشكلات محددة يراد حل لها.

---

[1] العزاوي ، نجم، **مرجع سابق**، صفحة 93.

[2] الحنيطي، محمد فالح، **مرجع سابق**، صفحة 60.

[3] الحنيطي، محمد فالح، **مرجع سابق**، صفحة 61.

أما فطيس فيعرفها بأنها" معلومات أو اتجاهات أو مهارات أو قدرات معينة سلوكية أو فنية يراد تنميتها أو تغييرها أو تعديلها إما بسبب تغيرات تنظيمية أو لأسباب تكنولوجية أو إنسانية أو بسبب الترقية أو التنقلات إلى غير ذلك من الظروف التي تتطلب إعدادا ملائما لمواجهته"[1] .

ويرى (Faulkner)" أن الحاجة للتدريب تظهر في أحدى طريقتين إما أن يكون عجز في الأداء الحالي أو ظهور احتياجات جديدة نتيجة التغيرات المخططة أو غير المخططة سواء من قبل المنظمة أو من قبل القوى الخارجية التي ولدت الحاجة للتغيير"[2] .

ومن خلال الأدبيات السابقة تعرّف الباحثة تحديد الاحتياجات التدريبية بأنها عملية تخطيط منظمة تشتمل على جمع المعلومات كاملة و معرفة جميع النقاط المتعلقة بعملية التدريب و من ثم وضع برنامج تدريبي متكامل بناء على الاحتياجات التي يتم تحديدها بحيث يتم تحقيق الأهداف المنشودة وبمعنى آخر إن تحديد الاحتياجات التدريبية يمثل الفرق بين معدلات الأداء الفعلية للعاملين ومعدلات الأداء المطلوب.

---

[1] فطيس، عادل سليم، **تحليل وتقييم البرامج التدريبية أثناء العمل وتأثيرها على أداء العاملين وسلوكهم**: رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن، 2004، صفحة 42.

[2] Faulkner Mike, **Management training, British journal of Administrative**, Issue 42,2004, p(i-iv) .

### 1.1.2.2 أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية:

هناك أساليب و طرق مختلفة لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية يتم إتباعها عند التخطيط لعملية التدريب و لقد أورد الباحثون العديد من تلك الأساليب و سوف نتناول ثلاث طرق رئيسية لها [1]:

أ. **تحليل المنظمة** :

ويقصد به دراسة الأوضاع التنظيمية، والأنماط الإدارية لتحديد مواطن الحاجة إلى التدريب داخل التنظيم، وكيفية تشخيص نوع التدريب المطلوب _ ويمكن أن يشمل تحليل التنظيم على تحليل أهداف المنظمة، تحليل الخريطة التنظيمية، تحليل المناخ التنظيمي، دراسة التغييرات المتوقعة في المنظمة ـــــــــــ ويتم ذلك من خلال:

- توصيف الأعمال والإجراءات والتقسيمات الإدارية.
- تشخيص الأوضاع التنظيمية وتحديد مواطن القوة، أو الضعف في التنظيم، أو في بعض عناصره الأساسية التي يترتب عليها ارتفاع تكلفة الأداء، أو انخفاض كفاءته.
- تحديد التعديلات والتغييرات الواجب إدخالها على التنظيم القائم، تمكينا لمزيد من الكفاءة.

[1] الطعاني، حسن أحمد، **مرجع سابق**، صفحة 33- 38.

ب. **تحليل المهمات** :

ويقصد به دراسة المهمات التي تقوم بها المؤسسة، والمهارات المطلوبة لانجاز هذه المهمات، وكذلك المواصفات التي يجب توافرها فيمن يقوم بها، كالمهارات والقدرات والمؤهلات، والخبرات، وتتطلب الدراسة أيضا إيجاد معايير لقياس الأداء لمعرفة ما إذا كان انجاز المهمات يتم على الوجه الصحيح، وينصب تحليل المهمات على الوظيفة، بصرف النظر عن الشخص الذي يقوم بها، والهدف من ذلك هو تعريف العاملين لمهماتهم ومسؤولياتهم ووظائفهم بشكل تفصيلي بما يمكنهم من أداء أعمالهم على نحو سليم ومن ثم تحديد نوع المعلومات والمهارات التي تلزمهم، وبذلك يساعد تحليل المهمات في الحصول على تصور متكامل وشامل عن جوانب القصور في انجاز المهمات، أما أساليب تحليل المهمات فتتعدد ومن أكثرها شيوعا: الاستبانة، المقابلة، الاختبارات، دراسة التقارير والسجلات، تقويمها، الملاحظة، اللجان الاستشارية، مفكرة العمل اليومية، قوائم الاحتياجات التدريبية، تحليل الدراسات والبحوث العلمية.

ج. **تحليل خصائص الفرد:**

ويقصد به قياس أداء الفرد في وظيفته الحالية وتحديد المهارات، والمعارف، والاتجاهات، والأفكار التي تلزمه لأداء هذه الأفكار التي تلزمه لأداء هذه الوظيفة، ولأداء وظائف أخرى متوقعة.

**2.1.2.2 مسؤولية تحديد الاحتياجات التدريبية** :

إن مسؤولية تحديد الاحتياجات التدريبية هي عملية مشتركة لأنها نتيجة تعاون جهود مبذولة يشترك فيها المتدرب نفسه لمعرفته بتفاصيل عمله، ورئيسه المباشر لمعرفته بطبيعة عمل الأفراد وما يلزمهم من معارف ومهارات لأداء العمل ومسؤول التدريب لأنه على اتصال دائم بالمتدربين

إضافة إلى استعانة المنظمة بمستشارين خارجيين ودعم الإدارة العليا للنشاط التدريبي، لذا فان هذه المسؤولية تكون على كل من [1] :

أولاً: الأفراد العاملين أنفسهم والذين يمثلون مصدرا أساسيا في تحديد الاحتياجات التدريبية نظراً لأنهم الأقدر على تحديد احتياجاتهم التدريبية لمعرفتهم بتفاصيل العمل وجزئياته من ناحية واحتياجاتهم الذاتية من ناحية أخرى أي احتياجاتهم المعرفية والمهاراتية.

ثانياً: الرئيس المباشر والذي يشرف على العمل ومطلع على طبيعة أداء العاملين وما يحتاجون إليه من مهارات ومعلومات للأداء على أكمل وجه.

ثالثاً: القائمين على إدارة التدريب والتأهيل وهم الأشخاص المسئولون والمكلفون رسميا بالقيام بعملية تحديد الاحتياجات التدريبية ويكونوا على اتصال دائم بالأفراد العاملين ويتقصون المعلومات منهم وبذلك يستطيعون تحديد الاحتياجات التدريبية.

رابعاً: المستشارين الخارجيين وهم الذين ينتمون إلى هيئة تدريبية استشارية مستقلة متخصصة في عملية التدريب.

خامساً: دعم الإدارة العليا أي أن الإدارة العليا لها دور هام وجوهري في دعم وتأييد التدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية حيث أن جميع الجهود التي سبق ذكرها لا يمكن أن تكتمل إلا إذا كان هناك دعم من الإدارة العليا لتسهيل مهامهم.

---

[1] أبو قفة ، هدية، **أثر تحديد الاحتياجات التدريبية للمصارف التجارية الليبية على كفاءة الأداء وفاعلية البرامج التدريبية**، جامعة آل البيت، الأردن، 2003، صفحة 112 .

### 2.2.2 المرحلة الثانية : **تصميم البرامج التدريبية** :

حتى يتم تصميم واختيار البرامج التدريبية يجب على إدارة التدريب أن تحدد أولاً مجال عملية التعلم التي يمر بها المتدرب وفق خطة مدروسة لمقابلة احتياجات الدور الوظيفي من المعلومات والقدرات والسلوك التنظيمي المطلوب إكسابه للمتدرب وذلك حتى تزيد حصيلة المتدرب منها، وحتى ترتفع بأدائه وسلوكه الوظيفي إلى المستوى المرغوب فيه ويتم اختيار البرامج التدريبية بناء على الاحتياجات الفعلية التي تتوافق مع متطلبات العمل الذي يقوم به الأفراد العاملين، ولكن يتطلب من المسئولين عن اختيار البرامج التدريبية الأخذ بعين الاعتبار مضمون البرامج التدريبية بما يتوافق مع حل المشكلات وتحقيق الأهداف التي أقيمت البرامج التدريبية من أجلها.

"و تبدأ عملية تصميم البرامج التدريبية بعد الانتهاء من وضع الخطط التدريبية واعتمادها بصورة نهائية، حيث تقوم سلطة التدريب العليا بإرسال الخطة إلى الأجهزة التنفيذية المعنية بعمليات التنفيذ، لتتولى أخذ ما انتهت إليه الخطة الأساسية، ومن ثم العمل على وضع البرامج التدريبية المدرجة فيها في صورة برامج تنفيذية، وفيما يلي بيان بأهم العناصر التي تراعى في عملية التصميم :

**أولا : تحديد عنوان البرنامج التدريبي**: ويؤخذ من الخطة الأساسية، ولا بد أن يتم تحديد العنوان بشكل واضح، ويكون فيه دلالة مباشرة على الاحتياجات الأساسية التي يتم تلبيتها من خلاله" [1].

[1] عساف، عبد المعطي، **مرجع سابق**، صفحة 280.

**ثانيا: تحديد أهداف البرنامج التدريبي:**

ويقصد بالأهداف، الغايات التي يرجى تحقيقها من وراء البرنامج التدريبي، وهذه الأهداف هي عبارة عن نتائج يجري تصميمها وإقرارها مقدماً، وتوضح الأهداف ما يراد إحداثه من تغير في مستوى أداء الأفراد، واتجاهاتهم وسلوكهم، وعلى ضوئها يتم وضع المادة التدريبية، والسؤال الذي يثار هنا : ما هو الأساس الذي توضع عليه أهداف البرنامج التدريبي؟

والإجابة هي أنه يتم وضع أهداف البرنامج التدريبي في ضوء الاحتياجات التدريبية التي تمّ تحديدها [1].

**ثالثا: تحديد نوع المهارات التي سوف يتم التدرب عليها ، وتحديد موضوعات البرنامج التدريبي** [2]:

ويتم تحديد موضوع البرنامج التدريبي والمهارات المراد التدرب عليها من خلال الأهداف الموضوعة والاحتياجات التدريبية المراد إشباعها، ومن الجدير بالذكر إن هذه الخطوة تساعد المدرب والمتدرب على معرفة ما هو مطلوب منهم، ومن ثم تقييم نتائج البرنامج ونجاحه، ومن أجل السهولة في معرفة أنواع المهارات، فقد تم تصنيفها في أربع فئات رئيسة على النحو التالي:

أ. المهارات اللغوية الأساسية كالقراءة وأصول وقواعد الكتابة، هذه المهارات

ب. لاشك أن النسبة الغالبة من العاملين في منظمة يحتاجون إليها، وعلى

---

[1] Sydney, Raymond J. Stone ,**Human Resource Management**, $4^{th}$ ed. 2002 ، ,pp 258-262

[2] العقيلي، عمر، **إدارة القوى العاملة**، دار زهران للنشر، عمان- الأردن، 1996، صفحة 247.

ج. الأخص بالنسبة للأعمال المكتبية.

د. المهارات الأساسية ذات الطبيعة الفنية اللازمة لأداء عمل معين مثل الكتابة على الآلة الكاتبة، تصنيف الملفات، قيادة سيارة، إعداد وجدولة الميزانية، فتح الحسابات، تشغيل حاسب آلي ...الخ.

ه. مهارات إقامة العلاقات مع الآخرين، كالاتصالات، والقيادة الإدارية، وخلق التعاون والثقة.... الخ، ولا شك أن جميع رجال الإدارة وفي مختلف المستويات الإدارية بحاجة لمثل هذه المهارات، ولكن بشكل خاص رجال المستوى الإشرافي الأول.

و. المهارات الفكرية، مثل التخطيط والتنظيم، وإعداد السياسات، واتخاذ القرارات، والتكيف مع الظروف..... الخ، وهذه المهارات يحتاج إليها كافة المديرين في جميع المستويات الإدارية، وبشكل خاص المستويات العليا منها.

**رابعا : تحديد أسلوب التدريب الأكثر مواءمة :**

"إن التنفيذ الفعال لبرامج التدريب يعتمد بدرجة كبيرة على أسلوب التدريب المتبع، والتطبيقات العملية المعززة لها، وهذا يحتاج إلى مهارة توظيف الأساليب لغايات خدمة أهداف التدريب"[1] .

ولقد تمّ التطرق إلى جملة من أساليب التدريب في الصفحات السابقة، ولقد اتضح لدينا أن أساليب التدريب تختلف باختلاف الظروف والمواقف القائمة، هذا ولا تعتبر أساليب التدريب بدائل لبعضها

---

[1] المبيضين، عقلة، جرادات، أسامة، **التدريب الإداري الموجه بالأداء**، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2001، صفحة 112.

البعض، ولا يغني استخدام أسلوب واحد عن استخدام أسلوب تدريبي آخر، وبشكل عام هناك معايير يجب أن تؤخذ في الحسبان عند اختيار الأسلوب التدريبي أهمها: عدد الأفراد المتدربين، والمدربون المتاحون وذلك من حيث مؤهلاتهم وخبراتهم، وطبيعة المادة التدريبية، ونوعية المتدربين ، وأخيراً ظروف وإمكانيات المنظمة.

**خامسا : اختيار المدربين :**

"يمثل المدربون أهم مقومات النظام التدريبي، ومحور عملية تنفيذ التدريب ،وتتم عملية الاختيار بالاستناد إلى الموضوعات الرئيسية والتفصيلية لكل برنامج، بحيث يكون المدربون من ذوي الاختصاص في هذه الموضوعات، وممن تتوافق شخصياتهم وقدراتهم، و طرق أدائهم، مع مستلزمات التدريب الفعال " [1] . ولذا فإن هناك العديد من القدرات والمهارات اللازم توافرها في المدرب [2]:

أولا : القدرات التعليمية والتدريبية : أي القدرة على نقل المعلومات للآخرين من خلال ممارسة نوع من أنواع الاتصال بين المتدرب والمدرب حيث يكفل المدرب وصول أو سريان المعلومات والخبرات للمتدربين الأمر الذي يتطلب منه فهم الأساليب الحديثة وطرق استخدامها.

ثانيا : المهارات الاجتماعية: أن يتصف المدرب بأن يكون اجتماعياً وفاعلاً عند الاختلاط بالناس

ولديه القدرة على تكوين العلاقات الإنسانية الطيبة حتى يتمكن من معرفة ما يتعرض إليه المتدربين من صعوبات أثناء التدريب.

---

[1] عساف، عبد المعطي، **مرجع سابق**، صفحة 284.

[2] ياغي، محمد عبد الفتاح، **مرجع سابق**، صفحة 178 - 180.

ثالثا : المهارات القيادية: فالمدرب هو القائد للمتدربين فيجب أن تتوفر لديه مهارة التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة ويربط بذلك القدرة على تقييم المتدربين.

رابعا : المرونة : أي القدرة على إحداث تغييرات في مجرى السلوك نحو الاتجاه الهادف وفي الوقت المناسب أي أن لا يكون عقله أسير فكر معين لا يستطيع الانفكاك عنه.

خامسا: القدرة على التفكير الايجابي: أي تطبيق بعض الأفكار بطريقة علمية مناسبة فيما يمارسه حتى يكون قادراً على بث روح الابتكار لدى المتدربين.

إن المدرب يمثل أهم عامل في نجاح خطة التدريب حيث انه أهم محور في توصيل رسالة التدريب ، فعن طريقه يتم نقل وتوصيل هذه الرسالة ولذا فهو يمثل أداة التغيير والذي من خلاله يعمل على إضافة وتغيير مفاهيم الآخرين ( المتدربين ) من حيث اتجاهاتهم ومعلوماتهم وتشكيل سلوكياتهم.

**أدوار المدرب** [1] :

- أن يكون لديه القدرة الجيدة في توصيل المعلومة ورسالة التدريب وتفاعله مع المشاركين في العملية التدريبية.
- أن تكون لديه القدرة على إكساب المتدربين المهارات والمعارف والاتجاهات اللازمة لتحقيق فعاليات العملية التدريبية في الواقع العملي أي أن يركز على مساعدة المتدربين على تطبيق ما تم اكتسابه من معارف ومهارات واتجاهات خلال التحاقهم بالبرنامج التدريبي ونقل أثر التدريب إلى الواقع العملي.

---

[1] فطيس، عادل سليم، **مرجع سابق**، صفحة 47.

- أن تكون لديه القدرة على تفعيل الحوار والمناقشة مع المجموعات التدريبية وإيصالهم إلى القناعة بأن التدريب مهم في عملهم ويؤدي إلى التحسن في الأداء وأن يعمل على تفعيل الموقف التدريبي وإيصال المعلومات وتوجيه الخبرات بكفاءة إلى المتدربين.

**وهناك مجموعات يمكن أن يتم اختيار المدربين منها وهي [1]:**

1. الاختصاصيون في مختلف الحقول المطلوبة مثل الكمبيوتر وتحليل النظم وعلم النفس.
2. الخبراء الذين يعملون في مجال الاستشارات في موضوعات معينه تنظيمية وسلوكية وغيرها.
3. أساتذة الجامعات من الأكاديميين في مختلف التخصصات التي تغطي موضوعات الدورات التدريبية المطلوبة.
4. المدربون الممارسون حيث يمتاز هؤلاء بالخبرة العملية فيستطيعون أن يعرضوا على المتدربين خبراتهم ويناقشوهم في مشكلاتهم ويتبادلوا معهم وجهات النظر في حلها.
5. أعضاء الإدارة العليا في المنظمة التي يعمل فيها المتدربون حيث يمتاز هؤلاء بالإجابة على أسئلتهم بشأن العمل ومشكلاته وخططه بالإضافة إلى إتاحة الفرصة أمام الطرفين لتبادل الآراء والأفكار بشأن مشكلاتهم في المنظمة.
6. المسئولون في جهاز معين له صلة بأعمال المتدربين كوزارة المالية التي تقوم بعقد دورات تدريبية في برنامج النظام المحاسبي الحكومي.
7. الزائرون من الخارج والذين قد يكونوا خبراء أو ممارسين في المجال الذي يدور فيه التدريب حيث يمتاز هؤلاء بإمداد المتدربين بوجهة نظر مقارنة مع بلدان مختلفة.

[1] فطيس، عادل سليم، **مرجع سابق**، صفحة 49.

**سادسا : اختيار المتدربين :**

"يتم تحديد المتدربين عادة بصورة كمية، حيث تعتمد نجاعة التدريب وفعاليته على حجم المشاركين . صحيح أنه لا يوجد حصر مثالي في هذا المجال، وان كنا نرى أن البرامج التي تهدف إلى التركيز على جوانب ومجالات فنية تفترض تقليل عدد المتدربين قدر الإمكان ، حيث التناسب العكسي بين فعالية التدريب الفني وعدد المشاركين ، أما بالنسبة للبرامج ذات الطبيعة الفكرية فإنها تتقبل زيادة العدد بحيث يمكن مضاعفة مساحات الحوار التفاعلي والايجابي وإثراء قدرات التصورات الشمولية ،إلا انه يفضل عدم المغالاة في زيادة العدد، حتى لا يخرج البرنامج عن دائرة السيطرة" [1] .

وبناء على ما سبق فإن عملية التدريب الإداري تركز على المتدرب وليس على عناصر الإنتاج الأخرى . حيث أن عملية اختيار المتدربين تأخذ في عين الاعتبار نقطتين أساسيتين هم[2]:

أولاً : الأساليب التي يتم اختيار المتدربين بموجبها.

ثانياً : الشروط التي يجب أن تتوافر في الأفراد المطلوب تدريبهم.

فبالنسبة للأساليب المستخدمة في اختيار المتدربين تتكون من المبادرات والامتحانات والمقابلات الشخصية والترشيحات الخارجية من مراكز التدريب.

---

[1] عساف، عبد المعطي، **مرجع سابق**، الصفحات 282،283.

[2] ياغي، محمد عبد الفتاح، **مرجع سابق**، صفحة 174- 177.

**الشروط التي يجب توافرها فيمن يتم ترشيحه :**

1. اقتناع المتدرب التام بأهمية التدريب وأنه يمثل العامل الأساس من عوامل التنمية الإدارية.
2. توافر الحد الأدنى من الخبرة المتخصصة لدى المتدرب لتمكنه من المشاركة الفعالة في البرنامج التدريبي.
3. توافر المستوى العلمي لدى المتدرب حتى يتسنى له استيعاب موضوعات البرنامج التدريبي .حيث يجب أن يكون هناك انسجام وتناسق في المستوى العلمي والخبرة النوعية وأن وجود أي فجوة في هذا الصدد سوف يعرقل البرنامج التدريبي وسيره وفق ما خطط له.
4. أن يكون المتدرب مدركاً لوجود مشكلة يعاني منها وأنه في حاجة قوية لتعلم مهارة جديدة ، وبالتالي فإنه سوف يستفيد من العملية التدريبية، وأن الرغبة في اكتساب خبرات ومهارات جديدة أمر هام جدا في رفع كفاءة المتدرب.

**سابعا : تحديد مكان تنفيذ البرنامج التدريبي:**

إما أن يتم التدريب داخل المنظمة ويسمى بالتدريب الداخلي، أو أن يتم خارج المنظمة ويعرف بالتدريب الخارجي.

**ثامنا : تحديد الوقت المناسب لتنفيذ البرنامج التدريبي:**

ليس هناك فترة زمنية نموذجية لتنفيذ أي برنامج تدريبي، إذ تختلف المدة من برنامج لآخر على ضوء اعتبارات متعددة أهمها ما يلي[1]:

[1] حسن، راوية، **مرجع سابق**، صفحة 109.

- المنهاج التدريبي، وطبيعة ونوعية المشكلات التي يعاجلها، والمهارات التي يراد إكسابها للمتدرب.

- الأساليب التدريبية المستخدمة، فهناك أساليب يتطلب استخدامها وقتاً أطول من أساليب أخرى، كما مرّ سابقاً.

- الإمكانات المتاحة، كسرعة حاجة المنشأة للمتدربين، أو عدم إمكانية المنشأة من تفريغ المتدربين للتدرب أكثر من مدة معينة.

ويجب أن تكون فترة بدء البرنامج التدريبي ومدته تتناسب مع طبيعة البرنامج التدريبي والأسلوب التدريبي المستخدم وطبيعة عمل المتدربين، فمثلاً تكون فترة البرنامج التدريبي لأعضاء الإدارة العليا قصيرة عادة (من يومين إلى ثلاثة مثلاً) نظراً للمسؤولية الكبيرة لهؤلاء القادة وعدم إمكانهم ترك أعمالهم فترة طويلة[1].

**تاسعاً**: **فحص المصداقية (Validation)**: حيث يعمل المسئولون عن التدريب المركزي للبرامج التدريبية - قبل تطبيقها على الفئة المستهدفة- بعرضها على مجموعة (عينة صغيرة) ممثلة للفئة المستهدفة[2].

### 3.2.2 المرحلة الثالثة: تقييم البرامج التدريبية ( العملية التدريبية )

نظراً لما تتحمله المنظمات من أعباء مالية و إدارية نتيجة لتدريب الأفراد العاملين لديها , تسعى المنظمات وإدارة التدريب إلى معرفة نتيجة هذه العملية و التأكد من أن الجهود المبذولة في التدريب قد حققت أهدافها بشكل ايجابي انعكس على سلوك الأفراد فيها و بالتالي على الأداء المؤسسي ككل[3].

#### 1.3.2.2 مفهوم تقييم التدريب و أهدافه:

هناك العديد من الباحثين الذين تناولوا تعريف تقييم البرامج التدريبية , و من هذه التعريفات ما يلي:

---

[1] الهيتي، خالد، **إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي**، دار وائل للنشر، عمان – الأردن، 2004، صفحة 89.

[2] جاري ديسلر، **مرجع سابق**، صفحة 270.

[3] عبد الفتاح، رأفت السيد، **سيكولوجية التدريب وتنمية الموارد البشرية** ، ط1 دار الفكر العربي، القاهرة ،2001 .

"الإجراءات التي تستخدمها الإدارة من أجل قياس كفاءة البرنامج التدريبي ومدى نجاحه في تحقيق الأهداف، وقياس كفاءة المتدربين ومدى التغيير الذي أحدثه التدريب فيهم، وكذلك قياس كفاءة المدربين الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي" [1].

وتهدف عملية تقييم البرنامج التدريبي إلى[2]:

أ. الوقوف على الثغرات التي حدثت خلال تنفيذ البرنامج، من حيث إعداده وتخطيطه وتنفيذه ومعرفة أسبابها، للعمل على تلافيها مستقبلاً.

ب. قياس كفاءة المدربين، ومدى نجاحهم في نقل المادة التدريبية للمتدربين.

ج. إعطاء صورة واضحة عن مدى استفادة المتدربين من التدريب.

هذا وقد أضاف السالم والصالح أن عملية تقييم البرنامج التدريبي تهدف إلى[3]:

1- معرفة مدى تلبية البرنامج التدريبي للاحتياجات السلوكية للمشاركين.

2- معرفة مدى تلبية البرنامج التدريبي للاحتياجات والتسهيلات المادية لبيئة العمل.

2.3.2.2 **أنواع تقييم التدريب**:

هذا وتجدر الإشارة إلى أن عملية تقييم التدريب تتم على أربعة مراحل وهي[4]:

1- التقييم قبل البدء بتنفيذ البرنامج التدريبي.

---

[1] الصالح، عادل ، ومؤيد، السالم، **مرجع سابق**، 2006، صفحة 140.

[1] الشعلان ، فهد ، **نحو تقييم أمثل لمخرجات التدريب**، المجلة العربية للتدريب، العدد 10، 1995، صفحة 82.

[3] الصالح، عادل ومؤيد، السالم، **مرجع سابق**، 2006، صفحة 140.

[4] عليوة، احمد، **تحديد الاحتياجات التدريبية** ، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة – مصر، 2001، صفحة 18.

2- التقييم أثناء التدريب.

3- التقييم بعد الانتهاء من التدريب مباشرة.

4- وأخيراً متابعة النتائج بعد التدريب بفترة فرضية معينة.

**1- التقييم قبل عقد البرنامج التدريبي:**

تستهدف هذه المرحلة تقييم خطة البرنامج التدريبي والاستعدادات والإمكانيات والأدوات التي تم توفيرها، والناحية التنظيمية، بشكل شامل، وأما من ناحية الأفراد فإن التقييم يتم بالنظر إلى حاجتهم التدريبية، ومدى مطابقة النشاطات والأهداف المقترحة للبرنامج التدريبي لهذه الاحتياجات. كما انه يمكن عمل اختبار أولي، للوقوف على مستوى هذه الحاجات بالنسبة للأفراد، واستطلاع آراء المتدربين ورؤسائهم حول الموضوعات والأهداف المقترحة، والنتائج المتوقعة من عقد البرنامج. وبهذا يمكن أن نستكشف الحاجات التدريبية التي لم تكن معروفة ، ومستوى المعلومات والسلوك والأداء للمرشحين للتدريب[1] .

**2- التقييم أثناء تنفيذ البرنامج التدريبي:**

ينصب التقييم في هذه المرحلة على البرنامج التدريبي و تصميمه، وسير العملية التدريبية والنتائج التي تحقق أولا بأول، ويتم ذلك من خلال الوقوف على سير الجلسات التدريبية ونشاطاتها، والتأكد من مدى الالتزام والتقيد بالبرامج والأهداف الموضوعة، وكذلك الوقوف على مستوى أداء المدربين وجهودهم والتحقق من استخدامها للوسائل والأساليب التدريبية بفاعلية، والتأكد كذلك من مدى انسجام المدربين في البرنامج.

[1]Sims,R.,**Evaluating Public Sector Training Programs, Public Personnel Mnagement**, Vol.22,No. 4,2004, P.230.

3- **التقييم بعد انتهاء البرنامج التدريبي مباشرة:**

ينصب التقييم في هذه المرحلة على النتائج بمعاييرها الأربعة وهي: رد فعل المتدربين، المعلومات التي حصلوها ، التغير في السلوك، وكذلك الأداء والنتائج الفعلية في العمل.

4- **متابعة النتائج:**

تعتبر هذه المرحلة من أعقد المراحل وأصعبها، وخصوصاً أن الضعف الذي كان موجوداً في مرحلة من المراحل السابقة تظهر مؤثراته في هذه المرحلة، ولكي تتم عملية التقييم بشكل فاعل من المتحسن النظر إلى الاحتياجات التدريبية وتحديدها بشكل واضح في وقت مبكر، أي قبل البدء بتصميم البرنامج التدريبي وبهذا الأسلوب يمكن قياس مدى التغير الذي أحدثه البرنامج التدريبي على الشخص الذي تلقّى التدريب سابقاً.

ويمكن متابعة نتائج التدريب وفقاً لما يلي[1] :

1- الاتصال بالمتدربين وبرؤسائهم بعد انقضاء فترة زمنية معينة.

2- زيارة المتدربين قي مواقع عملهم.

3- إرسال قوائم بالأشخاص الذين تلقوا التدريب إلى أجهزة الرقابة والتفتيش للتركيز على المجال الذي يعملون به، وعلى مدى التقدم في أدائهم للعمل.

4- عقد اجتماع وعلى شكل لجنة مكونة من (15 - 18) مشاركاً، للتباحث وتقييم البرنامج التدريبي الذي تدربوا عليه.

---

[1] ارحيم، سوسن، **واقع التدريب الإداري في القطاعين العام والخاص**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن، 2002، صفحة 23.

ومن خلال تتبعنا لخطوات تقييم البرنامج التدريبي السابقة، يُلاحظ أنه لا بد من تحديد معايير التقييم مسبقاً وقبل بدء التدريب، وهذه المعايير تمثل الأهداف التدريبية التي حددها البرنامج التدريبي، وفي بعض الأحيان فإن هذه المعايير يتم تحديدها من خلال اختبارات اختيار الأفراد العاملين، وبعد إكمال البرنامج التدريبي فإن هناك اختبارات للكشف عن أي تطوير حصل من خلال تطبيق البرنامج، فإذا كان هناك أداء فعال يختلف عما كان عليه الأفراد قبل تطبيق البرنامج وإذا كان الاختلاف في الأداء بعد البرنامج التدريبي يتوافق مع معيار التقويم الموضوع ويطبق كسلوك في العمل فهو دليل على فاعلية برنامج التدريب، وفي هذه الحالة من الممكن أن تجري دراسات تتبعيه بعد أشهر أو حتى سنوات للكشف عن مدى استمرارية المهارات المتعلمة.

### 3.3.22 الطرق المستخدمة في تقييم البرامج التدريبية :

هناك مجموعة من الطرق التي يتم استخدامها من اجل تقييم البرامج التدريبية, و التي استخدمت سواء من قبل الباحثين او من قبل القائمين على هذه البرامج, نذكر من أهمها ما يلي [1]:

1- **الاستبانة**: وهي عبارة عن مجموعة من الفقرات يتم صياغتها حسب أبعاد الدراسة, و يطلب من الأشخاص المستهدفين الإجابة عنها بحسب ما يجدونه ينطبق مع آرائهم و قناعاتهم, و من ثم تجمع هذه الإجابات و تحلل بالطرق الإحصائية اللازمة, و يشترط في هذه الاستبانة الوضوح و الدقة و الموضوعية و سهولة فهم فقراتها.

2- **الاختبارات**: وهي إما أن تكون شفوية أو تحريرية, وتهدف إلى التعرف على أهم الاحتياجات التدريبية للأفراد العاملين, وكذلك معرفة مدى استيعاب المتدربين لموضوعات البرنامج التدريبي و تتميز الاختبارات بسهولة إعدادها و مقارنة نتائجها.

[1] الطعاني، حسن، **مرجع سابق**، صفحة 149-151.

3- **المقابلة**: وهي عبارة عن لقاء شخصي بين القائم على التقييم وبين المتـدربين, وذلـك بهدف التعرف على مدى الفائدة التي حققها المتدربون من خلال اشتراكهم في البرنامج التدريبية, و يراعى عند إجراء المقابلة وضوح الأسئلة المطروحة و الإصـغاء الجيـد للمبحوثين وتفادي الأحكام و الاستنتاجات الفورية على الإجابات من قبل الباحثين.

4- **تحليل المشكلات**: وتتم من خلاله مراقبة سلوك المتـدرب أثنـاء عمليـة التـدريب, و التعرف إلى مدى استيعابه و فهمه للمادة التدريبية و ملاحظة أداء الأفراد بعد التـدريب للتعرف إلى مدى تطور أداء الأفراد نتيجة التدريب.

5- **مراجعة السجلات و التقارير**: حيث تفيد هذه المراجعة التعرف على معدلات الإنتاج و حوادث العمل و دورانه وعدد تغيب العاملين عن العمل, ومن خلال المعلومات المتوفرة لدينا يمكننا الحصول على مؤشر بمدى فاعلية البرامج التدريبية في تحقيق أهدافها.

## 3.2 البرامج التدريبية :

### 1.3.2 مفهوم البرامج التدريبية :

هناك عدة تعريفات للبرامج التدريبية وفيما يلي بعض هذه التعريفات:

أولا : "مجموعة من الخبرات و النشاطات والفعاليات المخططة والمبرمجة، و التي يتم تصحيحها استناداً إلى نظريات التعلم و التعليم التي يتعرض لها المتدرب و يمارسها لتمكنه من اكتساب المعارف والمهارات وأنماط السلوك والاتجاهات التي يؤدي اكتسابها إلى تلبية الاحتياجات التدريبية للوظيفة للأفراد و تحقيق الأهداف للمنظمات"[1].

[1] الخطيب، أحمد، **حقائب تدريبية**، عمان: دار المستقبل للنشر والتوزيع، 1997، صفحة 2.

ثانيا : "مجموعة الخبرات التدريبية المخططة لتحقيق النمو المهني لدى المديرين، والمديرات لمساعدتهم على اكتساب المعارف، والمهارات و الاتجاهات الإدارية المعاصرة، ويشتمل على: الأهداف التدريبية، والموضوعات التدريبية، واستراتيجيات التدريب الملائمة، واستراتيجيات التقويم الملائمة "[1].

ثالثا : " مجموعة من المفردات التي تتضمنها الموضوعات والنشاطات، والفعاليات التي تتعلق بوظائف الإشراف التربوي، والتي تهدف إلى تنمية الكفايات الإشرافية وتطويرها للمشرفين التربويين ذوي الاختصاص العام، والتي يحتاجون فيها إلى تنمية أو تطوير"[2] .

رابعا : "مجموعة نشاطات مخططة و منظمة تتضمن بناء أو تطوير موقف تعليمي أو تدريبي في ضوء أهدافه ، ومعطياته، ومحدداته، وترمي إلى تطوير أداء المتدربين، وإكسابهم مجموعة كفايات قيادية مختلفة، ومطلوبة للإدارات العليا في الجامعة لمن يشغلون وظيفة عميد كلية أو رئيس قسم علمي بحيث يتضمن الأهداف، المحتوى، الأساليب التدريبية، والمستلزمات المادية، والبشرية و أساليب المتابعة، التقويم التي تضمن تنفيذه، و يحقق أهدافه بكفاءة وفعالية" [3].

---

[1] الطرخان، عبد المنعم أحمد، **أثر برامج تدريب المديرين أثناء الخدمة بمدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن على تطوير البنى والمفاهيم الإدارية والإشرافية لديهم**، رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الأردنية، عمان، 1996 ،صفحة 20.

[2] العيساوي، كريم، **برنامج تدريبي مقترح للمشرفين التربويين في ضوء كفايات الإدارة**، رسالة دكتوراه، الجامعة المستنصرية، بغداد، 1998، صفحة 20.

[3] الحيالي، سعدون ، **التخطيط لبرنامج تدريب للإدارة العالية في الجامعة في ضوء الكفاءات القيادية**، رسالة دكتوراه، الجامعة المستنصرية، بغداد، صفحة 35.

عرف سكتلر(2003) البرنامج التدريبي على أنه " جملة من الأنشطة المنظمة لإكساب الأفراد العاملين معارف ومهارات متعددة للمساعدة في تحقيق إستراتيجيات المنظمة المستقبلية "[1].

ويعرّف الباحث البرنامج التدريبي بأنه:"الخطة التي تشتمل على النشاطات التدريبية التي ستقدم للموظفين بهدف تطوير معارفهم وخبراتهم ويشتمل على الأهداف المنشودة من التدريب و الموضوعات التي سيتم التدرب عليها و الأساليب التدريبية المتبعة".

### 2.3.2 أهمية البرامج التدريبية :

أصبحت البرامج التدريبية من الوسائل التقنية الحديثة والأنشطة التي تساعد على النمو، فمن الواجبات الملحة لأية إدارة هي تنمية مهارات العمل و الخبرة واستخدام التكتيكات المطلوبة لإنجاز العمل، و هذا بطبيعة الحال لا يمكن تحقيقه ما لم يتم بناء برنامج تدريبي لهؤلاء العاملين يتضمن ما استجد من خبرة في مجال العمل، لأن هذه الخبرة تكون ذات فاعلية في تنمية مهارات وكفايات العاملين في تحقيق أهداف مؤسساتهم "حيث اتضح أن هناك علاقة إيجابية فاعلة بين البرامج التدريبية المتطورة وزيادة كفاءة العاملين ولغرض زيادة فاعلية و كفاءة العاملين لا بد أن يبنى لهم برامج تدريبية تنمي خبراتهم ومهاراتهم في مجال عملهم، والذي ينعكس هذا بدوره ليس على العاملين معهم فحسب بل سيزيد من إنتاجية مؤسساتهم، ولعل البرامج التدريبية هي العمود الفقري في هيكلية التدريب التنظيمية و العملية، ومن هنا اكتسبت البرامج التدريبية أهمية خاصة، وبدأت العناية بها نحو إغنائها ووضع أسس لبنائها، وأساليب متنوعة ومتخصصة للإيفاء بأغراضها[2] .

[3]Schettler,J.,**TrainingTop 100,Top five 100Profile and Ranking Training** ,March, 2003,P. 40 .

[2] العيساوي، كريم، **مرجع سابق**، 1998، صفحة 27.

### 3.3.2 مقومات نجاح البرامج التدريبية :

نجاح البرامج التدريبية يكون بمراعاة المقومات التالية[1] :

1- أن تتوفر لدى الأشخاص الذين يشتركون في برنامج التدريب الرغبة في التغيير أي أن تتوافر لديهم القناعة بأن الطرق المتبعة حالياً يمكن إدخال تعديل أو تحسين عليها، بمعنى شعورهم بالحاجة إلى التدريب.

2- أن يكون هدف البرنامج معالجة المشاكل التي يواجهها المتدربون و أن يكون مناسباً لاحتياجاتهم في العمل، ومن الوسائل التي تساعد في ذلك إشراك الأشخاص في وضع برنامج التدريب أو استقصاء آرائهم مقدماً قبل البدء في برنامج التدريب.

3- تشجيع المتدربين على التحليل بقصد الوصول إلى حلول للمشكلات التي يتناولها برنامج التدريب، إذ لا فائدة من تسليمهم بصحة آراء أو وجهة نظر المدرب إذا لم يكن الأشخاص مقتنعين بها أو لا يستطيعون الإفادة منها ، بمعنى محاولة تطبيقها بالحياة العملية.

4- أن يشجع برنامج التدريب على إبداء الآراء بصراحة و بذلك تتاح الفرصة للمجموعة المشتركة في التدريب للتعرف على مختلف وجهات النظر، وهذا ما يساعد المشتركين في تبين حقيقة هامة، وهي أن المشكلة يمكن النظر إليها من عدة زوايا، كما أن هذا يساعد المشتركين على الإفادة من خبرات زملائهم مما يفتح أمامهم مجالات جديدة للتفكير والتحليل.

---

[1] بربر، كامل، **إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي**، بيروت، المؤسسة الجامعية للدراسات ،1997، صفحة 168.

5- أن يكون برنامج التدريب مرناً، بمعنى أن الطرق المتبعة في العمل تلقى قبولاً من الأفراد حيث يشعرون بالعمل بموجبها بالأمن، ولذلك فإن محاولة تغييرها فجأة أو خلال أجل قصير قد يلقى مقاومة منهم، ولذا يجب أن تتاح لهم فرصة تجربة الطرق أو الوسائل الجديدة حتى يمكن إدخال تغيير أو تعديل مقترح عن اقتناع بجديته أو فائدته.

**4.3.2 فاعلية البرامج التدريبية:**

ويقصد بها مدى قدرة هذه البرامج على ردم الهوة ما بين الواقع الحالي لأطراف العملية التدريبية(العاملين ، الوظيفة والمنظمة) و التطلعات أو التحديات المستقبلية لهم، وبالتالي تقاس درجة مستوى الفعالية بمدى قدرة البرنامج على خلق التطابق فيما بين الحاضر والمستقبل المراد الوصول إليه خلال فترة زمنية معينة وفي حدود إمكانات محددة.

وبالطبع لا يمكن تصور حدوث ذلك في فراغ بل لا بد و أن يتم ذلك في إطار من المتغيرات التي تؤثر بدرجات متفاوتة على قدرة البرنامج على تحقيق أهدافه. وذكر الفضلي أن بيرغر (Berger) توصل إلى أربع نتائج حول فاعلية البرنامج التدريبي كما يلي:[1].

1- عملية نقل المعارف و المهارات تزداد فاعليتها كلما توافرت مجموعة من العوامل أهمها وجود أهداف واضحة للبرنامج التدريبي و وجود أهداف واضحة أيضاً للفرد المشارك في البرامج ووجود بيئة عمل تشجع الاستقلالية في التفكير والحركة و تدعم عمليات التغيير.

[1] الفضلي، فضل، **الجدوى الفعلية لبرامج التدريب والتنمية الإداري في القطاع الحكومي في دولة الكويت**، مجلة الإداري، العدد62، 1995، صفحة 645.

2- تزداد فاعلية برامج التدريب كلما اقتربت وعكست فعلياً واقع المهام التي يمارسها المتدرب.

3- وجود اختلاف واضح في الرأي حول النتائج النهائية المطلوبة من كل برنامج تدريبي.

أن السبب الرئيس في فشل معظم البرامج التدريبية يعود إلى عدم وجود أي صلة فيما بين المواد و الأساليب و الأدوات المستخدمة في البرامج و الواقع الفعلي للوظيفة.

**5.3.2 أنواع البرامج التدريبية :**

لا يوجد هناك نوعاً يصلح استخدامه بصفة عامة لكافة أنواع العاملين والمديرين – على الرغم من أن المبادئ الأساسية للتدريب تنطبق على كافة فئات العاملين والمديرين – في مختلف مستوياتهم، وذلك بسبب الطبيعة المختلفة لواجبات ومسؤوليات كل فئة. وعليه تختلف أنواع التدريب باختلاف المنظور الذي تنظر من خلاله إلى التدريب والذي ينتخبه أساساً لتصنيف تلك الأنواع ، ومنها:

**1.5.3.2 التدريب حسب المكان الذي يتم فيه ويقسم إلى نوعين:**

1) **التدريب الداخلي (داخل المنظمة):**

"وهي البرامج التي يتم عقدها داخل المراكز التدريبية التابعة للمنظمة، حيث يكون المدرب موظفا من داخل المنظمة ويعمل لديها، ويتميز التدريب الداخلي بميزة أساسية هي أن التدريب يتم وفقاً لتخطيط الإدارة وتحت رقابتها ومن ثم تصبح العملية التدريبية جزءاً لا يتجزأ مكملا لخطة تنمية الإدارة، ولكن يعاب على التدريب الداخلي إعطاؤه في محيط عمل المنظمة وفي حدود تجارب وخبرات العاملين بها ومن ثم لا يوجد احتمال للتوصل إلى أفكار وخبرات جديدة ومختلفة"[1].

---

[1]Marcel R. Van der klink, Jan N. Streamer, **Effectiveness of on the-job training,** Journal of European Industrial training Volume26, 2002, P1960.

2) **التدريب الخارجي (خارج المنظمة)**:

"وفي هذا النوع حيث يكون المدرب عادةً من خارج المنظمة، وتتضمن هذه البرامج إرسال المنظمة موظفيها إلى مراكز تدريب متخصصة كالجامعات والمعاهد التدريبية الخاصة أو إلى شركات استشارية متخصصة في مجال التدريب، ومن أبرز فوائد هذه البرامج هي ضمان جودة محتوى البرنامج التدريبي من خلال المدرب الفعال والمتخصص، وينتج هذا التدريب أفاقاً أرحب لتبادل الخبرات والأفكار واكتساب المهارات؛ حيث يلتقي الأفراد من جهات متعددة وينتمون إلى مدارس وخلفيات مختلفة، وتصبح عملية التدريب بذلك مكاناً تتركز فيه خبرات العشرات من المتدربين، إضافة إلى أن مراكز ومنظمات التدريب الخارجية تكون في معظم الأحيان مجهزة بإمكانات ووسائل ومعينات سمعية وبصرية قد لا تتوفر داخل المنظمات المعنية، ولكن لا يخلو التدريب الخارجي من بعض العيوب منها انعدام أو ضعف رقابة المنظمة على التدريب ، وبالتالي يصعب تقييم نتائج التدريب بصورة موضوعية حيث تعتمد المنظمة في التقييم على التقارير التي يعدها المتدربون بعد انتهاء التدريب والتي لا تخلو من التحيز وعدم الدقة، وتتحمل المنظمة نفقات إضافية في التدريب الخارجي أكثر من تلك التي تتحملها في التدريب الداخلي" [1].

2.5.3.2 **التدريب حسب الهدف المراد تحقيقه ويقسم إلى ما يلي**[2]:

1- **تزويد المعلومات**: يهدف إلى تزويد المتدربين ببعض المعلومات حتى تكون الصورة واضحة أمامهم والمعايير محددة طبقاً للتضارب والازدواجية.

---

[1] سهيلة عباس، وعلي علي، **مرجع سابق**، صفحة 115 - 116.

[2] Hughes, A. ,and Mussnug,k.,**Designing Effective Employee Training Programs, Training for quality**, 1993, Vol.5.No 2. P52.

2- **تدريب مهارات**: يعني تمكين المتدربين من أداء المهام الموكلة إليهم في ظروف ومواقف تتسم بالتغير المستمر ومن خلال اطلاعهم على الأساليب والوسائل الحديثة.

3- **تدريب اتجاهات**: ويهدف إلى خلق اتجاهات إيجابية لدى العاملين ومساعدتهم في التخلي عن أنماط سلوك سلبية.

4- **تدريب إنعاشي (إعلامي)**: ينطوي هذا النوع من التدريب على إعطاء المتدرب معلومات جديدة ومفاهيم حديثة عن مجالات العمل المختلفة ووسائلها. ويهدف إلى تأكيد وتدعيم ما لدى المتدرب من معلومات.

5- **تدريب الترقية** : تتضمن الوظائف الجديدة التي يرقي إليها العاملون من مهام ومسؤوليات جديدة، وهذا يستدعي تدريبهم للقيام بهذه الأعباء بشكل جيد.

3.5.3.2 **التدريب حسب الزمان الذي يعطي فيه التدريب وينقسم إلى ما يلي** [1]:

1. **التدريب قبل الالتحاق بالعمل**:

ويهدف إلى إعداد الأفراد علمياً وعملياً وسلوكياً على نحو سليم وتأهيلهم للقيام بالأعمال التي سوف توكل إليهم عند التحاقهم بوظائفهم ويطلق على هذا النوع تسميات عديدة كالتدريب الإعدادي والتوجيهي والتعريفي.

2. **التدريب أثناء العمل**:

وهو التدريب الذي يقدم للعاملين الموجودين بالفعل على رأس عملهم، ويعتبر التدريب أثناء العمل أمراً ضرورياً لجميع الفئات في المنظمة لأسباب عديدة منها تجدد الوظائف و إجراءات وطرق

---

[1] ياغي، محمد عبد الفتاح، **مرجع سابق**، الصفحات 138، 143.

العمل باستمرار، واستخدام تقنيات حديثة ومطورة ، ولا بد من إحاطة الفرد وتزويده أولا بأول بما يطرأ من تغييرات في مجال عمله.

كما أن هناك الكثير من أنواع البرامج التدريبية التي تعتمد عليها الإدارة في تدريب أفرادها العاملين ولغرض الاستفادة الأفضل من الأسلوب أو الأساليب التدريبية التي تعتمد عليها الإدارة ، لا بد من الأخذ بعين الاعتبار ودراسة العوامل الآتية [1]:

1 - **مدى فاعلية الكلفة للبرنامج التدريبي** : حيث لا بد من مقارنة الكلفة التي تتحملها المنظمة من جراء تطبيق برنامج تدريبي معين والنتائج المحتملة والمتوقعة من هذه الكلفة.
2 - **المحتوى المرغوب فيه للبرنامج**: حيث تمّ التوضيح فيما سبق أن المحتوى يتحدد بالهدف من البرنامج فلا بد من أن تسهم الطريقة المختارة في تحقيق الهدف من التدريب من خلال ما تتضمنه من محتويات سواءً كانت اكتساب مهارات أو إضافة معارف أو تغير اتجاهات أو جميع ذلك.
3 - **التسهيلات المتوفرة والمناسبة**: حيث لا يمكن اختيار طريقة معينة تتطلب تسهيلات وإمكانات ووسائل تكنولوجية لا تستطيع المنظمة توفيرها، فالطريقة التدريبية المختارة تتحدد بمدى توفر التسهيلات المادية والبشرية اللازمة والمناسبة للبرنامج التدريبي.
4 - **قابلية الأفراد العاملين**: حيث تعد القابلية والرغبة مؤشراً في اختيار الطريقة المناسبة للتدريب.

[1] انظر، سهيلة عباس، وعلي علي، **مرجع سابق،** الصفحات144-154.

5- **قابلية المدربين ورغباتهم**: وتتحدد الطريقة المختارة بكفاءة ومؤهلات وقدرات المدربين، حيث أن عدم توفر المؤهلين لطريقة تدريبية معينة يؤدي إلى عدم جدوى هذه الطريقة وعليه تتحمل المنظمة تكاليف إضافية.

## 4.2 أداء الأفراد العاملين :

### 1.4.2 مفهوم الأداء:

أولا : يشير الأداء إلى" درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة"[1].

ثانيا : " أن عملية تقييم الأداء هي عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه وتضيف البرنوطي إلى أن عملية تقييم الأداء تهتم بمراجعة أداء الموظف خلال فترة زمنية معينة والحكم عليه من حيث الجودة وتؤكد أن من استخدامات نتائج عملية تقييم الأداء هو تحديد الاحتياجات التدريبية و متطلبات وضع خطة تدريبية سليمة، وإن إدارة الموارد البشرية تحتاج إلى قائمة بالدورات التدريبية التي تحتاج إليها المنظمة والمشاركون فيها حيث تمثل هذه الخطوة اللبنة الأساسية في إعداد أي برنامج تدريبي سليم" [2] .

"ويتم تقييم الأداء للاستفادة من الموارد البشرية إلى أقصى حد ممكن وذلك من خلال الاستفادة من نتائج التقييم في اتخاذ القرارات الإدارية كأساس في تحديد أساليب ووسائل الاختيار التي تتواءم مع متطلبات العمل كمدخل في تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد العاملين، وحيث يستخدم تقييم الأداء لإغراض تنمية الأفراد وأدائهم فإن ذلك يتطلب تزويدهم بالمعلومات عن الأداء المتوقع والنتائج

---

[1] حسن، راوية، **مرجع سابق**، صفحة 125.

[2] برنوطي، سعاد نايف، **إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد**، ط1، دار وائل،عمان –الأردن،2001، صفحة 123.

المترتبة عليه والتدريب الملائم لمقابلة ما هو متوقع إنجازه ولم يتحقق بعد".

"إن تأثير المنظمة على مستوى أداء العاملين لابد أن يتم من خلال إدخال العاملين في برامج تدريبية مناسبة لاحتياجاتهم وتهدف إلى تطوير قدراتهم وإضافة معلومات متجددة مما يؤدي إلى رفع معنويات المتدربين وزيادة مستوى أدائهم وبالتالي تنمية طاقة الإبداع لديهم، كما أن نظام تقييم الأداء نظام فرعي وإن مخرجاته هي مدخلات لنظام التدريب، حيث أن الغرض الأساسي لتقييم الأداء هو تحديد الحاجة للتدريب من خلال فحص وتقييم مستوى أداء العاملين لاحتساب مقدار أدائهم مقارنة مع معدلات الأداء المستهدفة، فكلما كانت العملية التدريبية وفقاً لمفهوم نظامي متكامل ومتفاعل يؤثر بدوره على نقل أثر التدريب إلى واقع العمل الفعلي من خلال تطوير أداء العاملين باستمرار ويؤدي إلى حفاظ المنظمة على توازنها وتطويرها"[1] .

### 2.4.2 **مفهوم تقييم الأداء**:

"من الأدوات الجوهرية في قياس كافة العوامل والجوانب المرتبطة بالأداء الفعّال لإبراز مدى مساهمة الفرد في الإنتاجية، وهي تتضمن سلسلة من الخطوات أو الإجراءات المصممة للوصول إلى قياس أداء كل فرد في المنظمة"[2].

### 3.4.2 **خطوات تقييم الأداء**[3]:

أ. تحديد معايير الأداء: لبناء معايير معينة للأداء ولكل عمل من الأعمال في المنظمة لا بد من الاعتماد على عملية تحليل العمل، فالمعيار المحدد للأداء يشير إلى أي عامل أو متغير يعد كمؤشر

---

[1] فطيس، عادل سليم، **مرجع سابق**، صفحة 98.

[2] عباس، سهيلة، علي، علي، **مرجع سابق**، صفحة 242.

[3] عباس، سهيلة، علي، علي، **مرجع سابق**، صفحة 244-248.

لفاعلية الأداء من قبل الأفراد العاملين لعمل محدد، فالمعيار الملائم والمناسب للأداء الفعال يختلف باختلاف مواصفات وشروط العمل.

ب. نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين: بعد تحديد المعايير اللازمة للأداء الفعال لا بدّ من توضيحها للأفراد العاملين لمعرفة وتوضيح ما يجب أن يعملوا وماذا يتوقع منهم.

ج. قياس الأداء: وتكون هذه الخطوة بجمع معلومات حول الأداء الفعلي، وهناك أربعة مصادر للمعلومات غالباً ما تستخدم لقياس الأداء الفعلي هي:

1. ملاحظة الأفراد العاملين.
2. التقارير الإحصائية.
3. التقارير الشفوية.
4. التقارير المكتوبة.

د. مقارنة الأداء الفعلي مع معيار الأداء: للكشف عن الانحرافات بين الأداء المعياري والأداء الفعلي.

ه. مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين: وهي مناقشة لكافة الجوانب الايجابية والسلبية بينهم وبين المقيم أو المشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل وبصورة خاصة الجوانب السلبية في أدائه.

و. الإجراءات التصحيحية: وهي على نوعين: الأول سريع ومباشر إذ لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء وإنما فقط محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع المعيار ولذلك فان هذا النوع من التصحيح هو وقتي، الثاني: وفيه يتم البحث عن أسباب وكيفية حصول الانحرافات ولذلك يتم تحليل الانحرافات بكافة أبعادها للوصول إلى السبب الرئيسي وراء ذلك وهذه

العملية أكثر عمقا وعقلانية من الأسلوب الأول كما وأنها تعود على المنظمة بفوائد كثيرة على المدى الطويل.

### 5.2 أهم المعوقات أو المشاكل التي تواجه العملية التدريبية هي [1]:

أولا : عدم الانسجام والترابط بين تحديد الاحتياجات التدريبية وبين أهداف العملية التدريبية التي ترمي إليها المنظمة من ناحية وعدم وجود المعايير المناسبة في تحديد الاحتياجات التدريبية التي يتم استخلاصها بالدرجة الأولى من الأهداف التدريبية مما يؤثر على آلية وتنفيذ وتقييم البرامج التدريبية من ناحية أخرى.

ثانيا: أن عدم الالتزام بتحديد معايير للاحتياجات التدريبية قد يفضي إلى قيام المنظمة أو المراكز التدريبية التي يعتمد عليها في القيام بتنفيذ برامج تدريبية لا حاجة إليها أصلا في كل أو جزء من محتويات هذه البرامج التدريبية وهذا مما يزيد في تعميق الفجوة فيما بين محتوى البرامج التدريبية وأهداف العملية التدريبية للجامعة.

وهذا يجعلنا نستنتج إلى أن فعالية تخطيط وتصميم وتنفيذ وتقييم البرامج التدريبية تعتمد بالدرجة الأولى على فعالية عملية تحديد الاحتياجات التدريبية حيث انه يترتب عليها تقرير النوع المطلوب من التدريب ومن يحتاج إلى التدريب وتقرير مستوى الأداء المطلوب وبالنتيجة تقرير أهداف البرامج التدريبية بدقة ومعرفة الكفايات والمهارات المطلوب اكتسابها الأمر الذي يؤدي إلى نجاح العملية التدريبية في تحقيق أهدافها المتوخاة وأنها تمثل المدخل الرئيسي لنجاح العملية التدريبية.

[1] ياغي، محمد عبد الفتاح، **مرجع سابق**، صفحة 270.

## 6.2 الدراسات السابقة

### 1.6.2 الدراسات العربية

**تعرض الباحثة في هذا الفصل الدراسات السابقة التي اهتمت بالموضوع سواء بشكل كلي أو جزئي ومن هذه الدراسات:**

**أولا : دراسة العازمي** (2007) " **تقييم فاعلية البرامج التدريبية الإدارية في وزارة الأشغال العامة الكويتية من وجهة نظر المتدربين** "[1] هدفت هذه الدراسة إلى تقييم فاعلية البرامج التدريبية الإدارية في وزارة الأشغال العامة الكويتية من وجهة نظر المتدربين، وقد اشتمل مجتمع الدراسة على العاملين في وزارة الأشغال الكويتية والذين أقيمت لهم برامج تدريبية وفي مواضيع إدارية سنة 2006/2005 وبلغ عدد الذين تم تدريبهم 350 موظف وموظفة سنة 2006/2005 وقد تم أخذ عينة عشوائية من 126 متدرب في وزارة الأشغال العامة الكويتية ، وقد تم استرداد 107 استبانات صالحة للتحليل الإحصائي وقد تم التوصل إلى عدة نتائج منها :

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المتدربين نحو فاعلية البرامج التدريبية تعزى إلى العمر( فالمتدربين المتقدمين في العمر أكثر قدرة على تقييم البرامج التدريبية من الأصغر منهم سناً )، المستوى الإداري ( فالإدارة الوسطى هي الأكثر اهتماما بالناحية التدريبية للعاملين وهي الأكثر اتصالاً بالنتائج التي حققتها برامج التدريب وبذلك هي الأقدر من غيرها في تقييم فاعلية هذه البرامج ) ، الخبرة ( وتميل الفروق لصالح الفئة ذات الخبرة

---

[1] العازمي، جاسم محمد، **تقييم فاعلية البرامج التدريبية الإدارية في وزارة الأشغال العامة الكويتية من وجهة نظر المتدربين**، رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، (2007) ، الصفحات 65،59،53،3-84

العملية (6-10) سنوات وفسرت هذه النتيجة إلى أن هذه الفئة من المتدربين هم الأكثر تأثراً بالبرامج التدريبية نتيجة اهتمامهم واتصالهم المباشر بالعمل أكثر من الفئات الأخرى ) ، المؤهل العلمي ( وتميل الفروق لصالح حملة البكالوريوس ويمكن أن يعود ذلك إلى أن حملة المؤهل العلمي الأعلى أكثر قدرة من بقية المؤهلات على تقييم فاعلية البرامج التدريبية .

- هناك بعض المعوقات التي تعيق فاعلية البرامج التدريبية في وزارة الأشغال العامة بدولة الكويت ، مثل عدم توفر وسائل تدريبية مناسبة في بعض البرامج التدريبية وعدم أخذ البرامج التدريبية في الاعتبار عند الترقية .

- ايجابية ردود فعل المتدربين بعد الانتهاء من البرامج التدريبية التي تعقدها وزارة الأشغال العامة والتي تعكس إفادة المتدربين من هذه البرامج ووجود تحسن في سلوك المتدرب في العمل بعد الانتهاء من البرامج التدريبية .

- وجود علاقة ايجابية بين العمر واتجاهات المتدربين نحو فاعلية البرامج التدريبية والذي يعزى إلى أن المتدربين المتقدمين بالعمر أكثر قدرة على تقييم البرامج التدريبية من الأصغر سناً وهذه النتيجة اتفقت مع دراسة هلسة (2006) التي أكدت هذه النتيجة .

**علاقة هذه الدراسة بالبحث الحالي:** تتفق توصيات البحث الحالي مع ما توصلت إليه دراسة العازمي وهو أنه يجب توفير الوسائل التدريبية اللازمة والأجهزة والأدوات السمعية والبصرية التي تعمل على زيادة استيعاب محتويات البرنامج التدريبي، حيث ظهر من نتائج دراسة العازمي أن عدم توافر هذه الوسائل والأجهزة والأدوات يعيق فاعلية البرامج التدريبية.

**ثانياً : دراسة اعبيد (2007) " مدى تطبيق محتويات برامج التدريب من وجهة نظر المديرين في الوزارات الأردنية "**[1] وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق محتويات برامج التدريب في الوزارات الأردنية وهدفت كذلك إلى التعرف على العلاقة التي تربط بين خصائص المتدربين وتصميم التدريب ، وبيئة العمل من جهة وبين مدى تطبيق محتويات برامج التدريب من وجهة نظر المديرين في الوزارات الأردنية ،وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين العاملين في الوزارات الأردنية التالية (وزارة الصحة ، وزارة العمل، وزارة المالية ، وزارة الشؤون البلدية ) وبلغ حجم العينة 360 مديراً وقد تم توزيع 360 استبانة على عينة الدراسة حيث بلغ عدد الاستبانات الصالحة للدراسة (322) استبانة وهو ما نسبته 89% من الاستبانات الموزعة، وقد أظهرت الدراسة عدة نتائج أهمها:

- يطبّق المتدربون محتويات برامج التدريب (التطبيق المستمر للمعرفة والمعلومات) بدرجة مرتفعة.
- يطبّق المتدربون محتويات برامج التدريب (التطبيق المستمر للمهارات) بدرجة متوسطة.
- يعدل المتدربون من اتجاهاتهم نحو زملائهم ورؤسائهم ومراجعيهم بدرجة متوسطة.
- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين خصائص المتدربون (الدافعية للتعلم ، والقدرة على التعلم ) وتصميم التدريب وبيئة العمل من جهة وبين مدى تطبيق محتويات برامج التدريب حيث أظهرت الدراسة أنه كلما تم اختيار المرشحين للتدريب بناءً على معايير تراعي العوامل التي تدفعهم للتعلم وأخرى تراعي قدرتهم على استيعاب وفهم محتويات برامج

---

[1] اعبيد، عبد المطلب، **مدى تطبيق برامج التدريب من وجهة نظر المديرين في الوزارات الأردنية** ، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان، 2007، الصفحات 13،3-14، 81-85.

- التدريب كلما زاد مدى تطبيق المرشحين للتدريب لمحتويات برامج التدريب.

- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تصميم التدريب (إيجاد بيئة تعليمية ، وواقعية محتويات برامج التدريب، واستخدام استراتيجيات إدارة الذات ) ومدى تطبيق محتويات برامج التدريب حيث أظهرت الدراسة أنه كلما صممت البرامج التدريبية بحيث يتم إيجاد بيئة تعليمية تتوفر فيها مختلف العناصر التي تمكن المتدربين من استيعاب وفهم محتويات برامج التدريب ، وكلما لبت محتويات برامج التدريب الاحتياجات التدريبية للمتدربين والمنظمات التي يعملون بها وكانت هذه المحتويات واقعية ( أهدافها واقعية وقابلة للتحقيق في واقع العمل ) وكلما احتوت برامج التدريب على مواضيع تناقش ( استراتجيات إدارة الذات ) كلما زاد مدى تطبيق المتدربين لمحتويات برامج التدريب من وجهة نظر المديرين في الوزارات الأردنية.

- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات المديرين نحو مدى تطبيق محتويات برامج التدريب تعزى للمتغيرات الوظيفية ( المسمى الوظيفي ، الخبرة، موقع العمل _ أي الوزارة ) حيث أظهرت الدراسة أن المديرين الذين تقع أعمارهم بين (30-40) سنة لديهم اتجاهات ايجابية أكثر من غيرهم من أفراد عينة الدراسة نحو مدى تطبيق محتويات برامج التدريب.

**علاقة هذه الدراسة بالبحث الحالي**: تتفق نتائج دراسة اعبيد مع نتائج البحث الحالي في محورين:
الأول: تأكيد العاملين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية أن أخذ المؤهل العلمي بعين الاعتبار في اختيار المتدربين للالتحاق بالبرامج التدريبية، وكذلك اختيار المتدربين بحيث يتناسب مستواهم العلمي مع المستوى العلمي لمحتويات البرنامج التدريبي، يزيد من قدرة الموظفين على استيعاب وفهم محتويات البرنامج التدريبي وبالتالي هذا يزيد مدى تطبيق المتدربين لمحتويات هذا البرنامج.

الثاني: تأكيد العاملين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية على أهمية تقديم برامج تدريبية وفقاً لاحتياجات العمل، وضرورة تركيز محتويات البرامج التدريبية على مفاهيم وأساليب علمية من الممكن الاستفادة منها في مواقف مختلفة في واقع العمل، لأن هذا يؤدي إلى زيادة مدى الاستفادة من هذه البرامج وبالتالي تطبيق محتوياتها في العمل.

**ثالثاً** : **دراسة هلسة** (2006) "**اتجاهات المديرين نحو فعالية البرامج التدريبية القيادية في الوزارات الأردنية خلال الفترة** (2004-2005) "[1] هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات المديرين نحو فعالية البرامج التدريبية القيادية في الوزارات الأردنية خلال الفترة (2004-2005) وتمثلت عينة الدراسة بالوزارات التالية: وزارة الصناعة والتجارة، وزارة التنمية الاجتماعية، وزارة التخطيط، وزارة العمل ووزارة المالية. وقد بلغ حجم العينة (339) مديراً من مختلف المستويات الإدارية (عليا، وسطى، دنيا) من المجموع الكلي والبالغ عددهم (471) مديرا في هذه الوزارات. ولقد تم توزيع (339) استبانة على عينة الدراسة، أي ما نسبته (90%)، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مكونات البرامج التدريبية القيادية وبين فعالية البرامج، وجاءت كفاءة المدربون في المقام الأول من حيث قوة علاقتها بفعالية البرامج، يليهم الأساليب والتقنيات المستخدمة في البرامج التدريبية القيادية، ثم الأهداف التدريبية، يليها الاحتياجات التدريبية، ثم زمان ومكان انعقاد البرامج التدريبية القيادية وأخيراً جاءت نوعية المتدربين في المقام الأخير.

---

[1] هلسة، هلا شفيق، **اتجاهات المديرين نحو فعالية البرامج التدريبية القيادية في الوزارات الأردنية خلال الفترة (2004-2005): دراسة تحليلية**، الجامعة الأردنية، عمان، 2006، الصفحات 6، 20، 87-88.

- يوجد اختلاف دال إحصائياً في اتجاهات المديرين نحو فعالية البرامج التدريبية القيادية تبعاً لمتغير العمر، حيث كانت اتجاهات المديرين الأقل عمراً أكثر ايجابية نحو فعالية البرامج التدريبية مقارنة بالمديرين الأكبر عمراً، وهناك اختلاف تبعاً للمؤهل العلمي حيث أن اتجاهات المديرين ذوي المؤهلات العلمية المتدنية (أقل من بكالوريوس) كانت أكثر ايجابية نحو فعالية البرامج التدريبية مقارنة بالمديرين ذوي المؤهلات العلمية الأعلى (بكالوريوس، وماجستير). وهناك اختلاف تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة ، حيث أن اتجاهات المديرين الأقل خبرة (5 سنوات فأقل ) كانت أكثر ايجابية نحو فعالية البرامج التدريبية مقارنة بالمديرين الأكثر خبرة ( 16سنة فأكثر). وهناك اختلاف تبعا لمتغير المستوى الإداري، حيث أن اتجاهات المديرين في المستويات الإدارية الدنيا كانت أكثر ايجابية نحو فعالية البرامج التدريبية مقارنة بالمديرين في المستويات الإدارية العليا.

**علاقة هذه الدراسة بالبحث الحالي:** اتفقت نتيجة البحث الحالي مع دراسة هلسة أن ترتيب اختيار المتدربين كأحد عناصر العملية التدريبية جاء في الترتيب الأخير من حيث الأهمية من وجهة نظر الموظفين، واختلفت معها في أن تحديد الاحتياجات التدريبية جاء في الترتيب الأول من حيث الأهمية من وجهة نظر الموظفين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية بينما في دراسة هلسة جاءت في الترتيب الرابع من وجهة نظر الموظفين في الوزارات التالية (وزارة الصناعة والتجارة، وزارة التنمية الاجتماعية، وزارة التخطيط، وزارة العمل ووزارة المالية).

**رابعاً : دراسة الخولاني ( 2005 ) " أثر التدريب في تنمية الموارد البشرية دراسة تطبيقية بالجهاز الإداري للدولة – الجمهورية اليمنية"** [1] هدفت هذه الدراسة إلى محاولة إيجاد العلاقة بين التدريب ورفع كفاءة أداء الموارد البشرية في الجهاز الإداري اليمني وإيضاح مدى اهتمام الدولة

---

[1] الخولاني، محمد عبد الولي ، **أثر التدريب في تنمية الموارد البشرية، دراسة تطبيقية بالجهاز الإداري للدولة –الجمهورية اليمنية** أطروحة دكتوراه ، جامعة النيلين، السودان، 2005 م، صفحة 112،13،10-132.

بتدريب وتأهيل الموارد البشرية العاملة من خلال سن القوانين والتشريعات وتخصيص الدعم اللازم لذلك وتقييم سياسة التدريب في منشآت الجهاز الإداري للدولة وتألف مجتمع الدراسة من الأفراد العاملين في وحدات الجهاز الإداري للدولة وهم الموظفين المنتسبين إلى ( 25 ) وزارة حيث تم اختيار ( 8 وزارات بنسبة 32%) من مجتمع الدراسة بالطريقة العشوائية ، ثم تم اختيار عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة حيث تم توزيع ما مجموعه ( 715 ) استبانه على كل القيادات الإدارية والموظفين وتم اعتماد ( 544 ) استبانه بمعدل استجابة 76% ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة : إن التدريب أثر بصورة ايجابية في تنمية الموارد البشرية وان المتدربين بعد عودتهم من التدريب لا يتقدمون بآراء يمكن الاستفادة منها في وزاراتهم وان التدريب المنفذ لم ينم قدرات الإبداع والابتكار وأن بيئة العمل في الوزارات المبحوثة غالبا لا تشجع الموظفين على نقل الخبرات والمهارات التي اكتسبوها من التدريب.

**علاقة هذه الدراسة بالبحث الحالي**: توصلت دراسة الخولاني أن للتدريب أثر ايجابي في تنمية الموارد البشرية، وهذا جزء من نتائج البحث الحالي وهو أن العلاقة بين التدريب والأداء الوظيفي طردية وهذا بالتالي يؤدي إلى تنمية الموارد البشرية.

**خامساً : دراسة الغالبي و العامري (2005) "المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال:الأعمال والمجتمع "** [1] توصلت الدراسة إلى أنه من المفترض أن تنظر المنظمة إلى أنشطة التدريب لكونها أنشطة مهمة تعزز من قدراتها على المدى البعيد، وأنها تمثل استثماراً في الأصول المعرفية التي أصبحت أساس الميزات التنافسية للأعمال، وهذا يلفت الانتباه إلى أن هذه النظرة تنأى بالمنظمة عن النظرة قصيرة الأمد لأنشطة التدريب لكونها تمثل كلفة يجب العمل على تخفيضها، وان تعزيز أنشطة التدريب تعمل على تنمية المهارات وبناء القيادات المستقبلية التي تحتاجها المنظمة، وتنعكس بالتالي على ما يحتاجه المجتمع بالنتيجة، وهذا ما يدعو المجتمع إلى النظر إلى المنظمة على أنها

---

[1] الغالبي، طاهر محسن، العامري، صالح مهدي، **المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، الأعمال والمجتمع**، ط1، دار وائل للنشر، عمان – الأردن، 2005م، الصفحات9 ،92،15،12-98.

مركز معرفي يساهم في الإضافة والتطوير إلى المجتمع ومن الأهمية بمكان أن يكون العمل على خلق القيادات البديلة كهدف وذلك عند حصول أي طارئ مفاجئ للمدير الحالي لا تواجه المنظمة إشكالية في إيجاد البديل و يؤدي إلى القناعة باستمرار العمل كمنظمة وليس القائم على العمل كشخص.

**علاقة هذه الدراسة بالبحث الحالي**: توصلت هذه الدراسة أن تعزيز أنشطة التدريب تعمل على تنمية المهارات وبناء القيادات المستقبلية التي تحتاجها المنظمة، وهذا جزء من نتائج البحث الحالي وهو أن العلاقة بين التدريب والأداء الوظيفي طردية.

**سادساً : دراسة فطيس** (2004) "**تحليل وتقييم فاعلية البرامج التدريبية أثناء العمل وتأثيرها على أداء العاملين وسلوكهم ، دراسة حالة المتدربين في شركة راس لانوف لتصنيع النفط** [1]

"هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر فاعلية البرامج التدريبية أثناء العمل على أداء العاملين وسلوكهم، ثم قياس عناصر فاعلية البرامج التدريبية أثناء العمل على درجة الأداء والسلوك من خلال درجة رضا المشاركين، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الأفراد العاملين في شركة رأس لانوف لتصنيع النفط والغاز والبالغ عددهم ( 3533 ) موظفاً وموظفة وبلغ عدد أفراد عينة الدراسة ( 257 )موظفاً وموظفة بنسبة (% 21.7 ) وذلك لاختيار الباحث عينة طبقية من المجتمع واقتصرت على الأفراد الذين التحقوا بالدورات التدريبية ثم اختيار عينة عشوائية من العينة الطبقية التي خضعت للتدريب.

ومن أهم النتائج والتوصيات التي خلصت إليها الدراسة أن أسلوب اختيار المتدربين لم يكن فعالاً نظراً لأن سياسات الاختيار لم تكن واضحة، ولعدم تساوي الفرص للعاملين بالالتحاق في الدورات التدريبية، والى ضعف عملية تقييم الشركة للبرامج التدريبية مما قلل من إمكانية التعرف على درجة الاستفادة من تنفيذ مثل هذه البرامج التدريبية وضعف إمكانية معالجة جوانب القصور والخلل فيها أثناء وبعد التنفيذ.

[1] فطيس، عادل، **مرجع سابق**، الصفحات ح،خ، 123-156.

**علاقة هذه الدراسة بالبحث الحالي**: اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج وتوصيات البحث الحالي، في أنه يجب أن تكون المعايير التي يتم اختيار المتدربين عليها واضحة ومعروفة للجميع، وبالتالي إعطاء فرص متكافئة للعاملين في المشاركة في البرامج التدريبية مما يؤدي إلى رفع مدى الاستفادة من هذه البرامج وزيادة فاعليتها.

**سابعاً : دراسة الرفاعي** (2000) " **أثر التدريب أثناء الخدمة على أداء وسلوك الموظفين المستفيدين من التدريب بدولة الكويت**" [1]هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على مدى التغيرات التي تطرأ على أداء وسلوك الموظفين المستفيدين من التدريب أثناء الخدمة وأوضاعهم الوظيفية المختلفة. وقد توصلت هذه الدراسة إلى: أن التدريب أثناء الخدمة له أثر كبير على تحسين الأداء الوظيفي، وضرورة الاستمرار في إشراك الموظفين في دورات تدريبية مختلفة، ورصد الميزانيات الضرورية، وكذلك بينت الدراسة أهمية الأخذ بعين الاعتبار مجال اختيار الدورات التدريبية، ومجال اختيار المتدربين، الأمر الذي يؤدي إلى ضمان وسلامة التنظيم والتخطيط للعملية التدريبية، وتنظيمها على أكمل وجه.

**علاقة هذه الدراسة بالبحث الحالي**: تعرضت هذه الدراسة لمجالي تصميم البرامج التدريبية من حيث التخطيط للعملية التدريبية وتنظيمها، واختيار المتدربين، وهذه المجالات تمّ دراستها في البحث الحالي، كما أن إحدى نتائج هذه الدراسة أكدت نتيجة البحث الحالي وهو أن للتدريب أثر ايجابي في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين.

---

[1] الرفاعي، يعقوب، **أثر التدريب أثناء الخدمة على أداء وسلوك الموظفين المستفيدين من التدريب بدولة الكويت**، مجلة الإداري ، العدد 81 ، السنة 22 ، يونيو 2000 ،الصفحات 13 -52.

**ثامناً : دراسة عميرة (1999) " التدريب ودوره في رفع مستوى الكفاءة الإدارية مدخل من مداخل التنمية دراسة تطبيقية على العاملين بالمستوى الإشرافي في المؤسسة العامة للكهرباء في منطقة الحديدة بالجمهورية اليمنية"** [1]هدفت هذه الدراسة إلى القضاء على المشكلات الوظيفية من خلال رفع الكفاءة الإدارية ومحاولة تصميم نموذج برنامج تدريبي يتضمن الطرق والوسائل العلمية والعملية يعمل على رفع الكفاءة الإدارية للعاملين في المستوى الإشرافي، وتألف مجتمع الدراسة من العاملين بإدارة منطقة الحديدة وعددهم ( 497 ) مفردة وركزت على عينة العاملين بالمستوى الإشرافي( مديرين ورؤساء أقسام ) وعددهم ( 50 ) مفردة وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج ومن أهمها إشراك المتدربين في إبداء رأيهم في التخطيط للتدريب وأخذ رأيهم يؤثر على درجة تعلمهم للمهارات المعطاة لهم.

تشير الدراسة إلى أن عدم الاهتمام بالتدريب يؤثر بشكل كبير على الإنتاجية إذ أن إنتاجية العمالة غير المدربة تبلغ نصف أو ثلث إنتاجية العمالة المدربة ، كما تبلغ نسبة الفاقد في العمالة غير المدربة ثلاثة أضعاف المدربة إضافة إلى ما يخلفه عدم التدريب من ملل و صراعات شخصية في بيئة العمل مع انخفاض في مستوى الخدمة ونوعيتها .

**علاقة هذه الدراسة بالبحث الحالي:** لهذه الدراسة ترابط مع البحث الحالي من حيث أن الاهتمام بالتدريب يعزز من كفاءة المتدربين، وكذلك أنه يعمل على رفع قدرة العاملين على تنفيذ واجبات العمل بكفاءة، كما أنها تلتقي مع البحث الحالي الذي يوصي بأنه يجب الأخذ بعين الاعتبار أداء المتدربين وإشراكهم في تقييم البرامج التدريبية المقدمة وذلك لرفع كفاءة وفاعلية البرامج التدريبية.

---

[1] عميرة، نادية، **التدريب ودوره في رفع مستوى الكفاءة الإدارية "مدخل من مداخل التنمية"** ، رسالة ماجستير ، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة، 1999 م، الصفحات 142-165 .

**تاسعاً** : **دراسة المقابلة (1999) " فاعلية البرنامج التدريبي للمعلمين من وجهة نظر المتدربين في محافظة اربد خلال الفترة 1993-1998**"[1] وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع البرامج التدريبية التي تعقدها وزارة التربية والتعليم للمعلمين والمعلمات بشكل عام ، كما تهدف إلى تقييم البرنامج التدريبي من وجهة نظر المتدربين العاملين في مديريات التربية والتعليم التابعة للمديرية العامة في محافظة اربد ، وكذلك التعرف على نقاط القوة والضعف في تنفيذ البرنامج التدريبي الذي تم تطبيقه على معلمي ومعلمات المديريات التابعة لمحافظة اربد، والتعرف على مدى استفادة المتدربين الملتحقين بالبرنامج التدريبي ومدى انعكاس هذا التدريب على عملهم الفعلي. وكانت عينة الدراسة (785) معلما ومعلمة ، وقد تم استرداد (720) استبانة أي نسبة 91.7% ، ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها :

- عدم وجود حوافز، سواء مادية أو معنوية يقدمها البرنامج التدريبي للمتدربين، يؤثر سلبيا على فاعلية البرنامج من وجهة نظر المتدربين.
- مدة الجلسات التدريبية غير مناسبة (طويلة) وأن إشراك المتدرب في البرنامج التدريبي كانت إجبارية وليست وفق رغبته الشخصية.
- أبرز المظاهر السلبية للبرنامج التدريبي اختيار يوم الخميس للتدريب على مدار العام الدراسي غير مناسب للمتدربين ولظروفهم المختلفة.
- عدم وجود مشاركة للمتدربين في إعداد المادة التدريبية.
- أن المدربين تتوفر لديهم القدرة والكفاءة والمهارة العالية في توصيل المعلومات للمتدربين.

---

[1] المقابلة، محمد، **فاعلية البرنامج التدريبي للمعلمين من وجهة نظر المتدربين في محافظة اربد خلال الفترة 1993-1998**" ، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، الأردن، 1999، الصفحات 3، 70، 107- 109 .

- أن مكان التدريب غير مناسب، حيث لا يراعى فيه طبيعة الموقع وإمكانية توفر المواصلات من والى مكان التدريب.

- أن الخبرة الطويلة لدى المتدربين وكذلك العمر، له اتجاه سلبي على فاعلية البرنامج التدريبي، مما يقلل الإقبال على التدريب برغبة.

- تمكّن المعلمون من اكتساب المهارات وامتلاك الكفايات المتعلقة بالتدريس.

- أن المتدربين من حملة الدبلوم لديهم الرغبة في التدريب، نظراً لقلة الخبرة لديهم وكذلك قلة المعلومات والمهارات لديهم في مجال تخصصاتهم .

**علاقة هذه الدراسة بالبحث الحالي**: أن مجتمع هذه الدراسة هو جزء من مجتمع البحث الحالي وهم المعلمين والمعلمات التابعين لوزارة التربية والتعليم، كما أن هدف هذه الدراسة هو أحد أهداف البحث الحالي وهو التعرف إلى واقع البرامج التدريبية التي تعقدها وزارة التربية والتعليم، إلا أن الاختلاف كان في البلد حيث أن هذه الدراسة أجريت على محافظة اربد، بينما البحث الحالي على محافظة الخليل، وأكدت نتائج هذه الدراسة توصيات البحث الحالي.

**عاشراً : دراسة الحسني (1999) "الاحتياجات التدريبية للمشرفين التربويين كما يراها المشرفون والمعلمون في المدارس الحكومية بسلطنة عمان** "[1] هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى أهم الاحتياجات التدريبية للمشرفين التربويين كما يراها المشرفون والمعلمون بالمدارس الحكومية في سلطنة عمان، وتكونت عينة الدراسة من (348) معلما ومعلمة و(82) مشرفا تربويا من المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة مسقط، حيث تم اختيار عينة المعلمين من مجتمع الدراسة البالغ

[1] الحسني، يحيى، **الاحتياجات التدريبية للمشرفين التربويين كما يراها المشرفون والمعلمون في المدارس الحكومية بسلطنة عمان**، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن، 1999، الصفحات 8، 55- 56 ، 65-124.

عددهم (3452) معلما من العام الدراسي 1998/1997 م، بنما كانت عينة الدراسة من المشرفين هي ذاتها مجتمع الدراسة. وقد أظهرت النتائج لهذه الدراسة ما يلي:

- أن المشرفين التربويين أجابوا بحاجاتهم التدريبية على مجالات الاستبانة السبعة، مرتبة حسب متوسطاتها الحسابية من وجهة نظرهم كالتالي: مهارة إجراء البحوث الميدانية، مهارة تطوير النمو المهني وتدريب المعلمين، مهارة التقويم، مهارة تطوير المنهاج وأساليب التدريس، مهارة بناء العلاقات مع المعلمين والمجتمع المحلي، مهارة التخطيط، مهارة تطوير استراتيجيات إدارة الصف.

- أن المعلمين في المدارس الحكومية أجابوا بحاجة المشرفين التربويين للتدريب على مجالات الاستبانة السبعة وكانت مرتبة من وجهة نظرهم كالتالي: مهارة إجراء البحوث الميدانية، مهارة تطوير النمو المهني وتدريب المعلمين، مهارة تطوير المنهاج وأساليب التدريس، مهارة بناء العلاقات مع المعلمين والمجتمع المحلي، مهارة التخطيط، مهارة التقويم، مهارة تطوير استراتيجيات إدارة الصف.

- أظهرت الدراسة وجود فروقا ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) بين متوسط درجة تقدير المشرفين التربويين وتقديرات المعلمين للاحتياجات التدريبية للمشرفين لصالح تقدير المشرفين لجميع المجالات.

- دلت النتائج بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) لأثر كل من الخبرة في التعليم والجنس وتفاعل الجنس مع الخبرة وتفاعل الخبرة مع المؤهل العلمي وتفاعل الجنس مع المؤهل ومع الخبرة.

- دلت النتائج على وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$ ) لأثر كل من عامل المؤهل العلمي وتفاعل الجنس مع المؤهل العلمي.

**علاقة هذه الدراسة بالبحث الحالي:** أن هذه الدراسة اقتصرت على المشرفين التربويين والمعلمين وهم جزء من مجتمع البحث الحالي، إلا أن هذه الدراسة أجريت على مجال واحد من مجالات العملية التدريبية وهو تحديد الاحتياجات التدريبية، بينما البحث الحالي ناقش جميع مجالات العملية التدريبية من تحديد الاحتياجات التدريبية إلى اختيار المتدربين والمدربين إلى تصميم العملية التدريبية وتقييمها، و اختلفت إحدى نتائج هذه الدراسة مع نتائج البحث الحالي في وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين المشرفين والمعلمين لصالح المعلمين في مجال تحديد الاحتياجات التدريبية.

**الحادي عشر : دراسة الخطيب (1996) " فاعلية البرنامج التدريبي في أثناء الخدمة على الممارسات التدريسية الصفية لمعلمي الرياضيات للصف الأول الثانوي "**[1] هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على فاعلية البرنامج التدريبي في أثناء الخدمة لمعلمي الرياضيات للصف الأول الثانوي في تحسين ممارساتهم التدريسية الصفية، وقد تكون مجتمع الدراسة وعينتها من جميع معلمي ومعلمات الصف الأول الثانوي، لمبحث الرياضيات في المدارس الثانوية التابعة لمديرية التربية والتعليم في لواء بني كنانة والبالغ عددهم (20) معلما ومعلمة، والذين التحقوا بالبرنامج التدريبي للفصل الثاني من العام الدراسي 1996/1995 م. وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

[1] الخطيب، سناء، **فاعلية البرنامج التدريبي في أثناء الخدمة على الممارسات التدريسية الصفية لمعلمي الرياضيات للصف الأول الثانوي**،رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، 1996، الصفحات 15، 33-34، 42-59.

- تحسنت الممارسات التدريسية الصفية لمعلمي ومعلمات الرياضيات للصف الأول الثانوي الذين التحقوا بالبرنامج التدريبي، وفي كل ممارسة من الممارسات التي تضمنتها الاستمارة، والبالغ عددها (44) ممارسة ، وذلك على مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ .

- تحسنت الممارسات التدريسية الصفية لمعلمي ومعلمات الرياضيات للصف الأول الثانوي الذين التحقوا بالبرنامج التدريبي، وفي كل بعد من الأبعاد السبعة التي تضمنها البرنامج وذلك على مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ .

- لا يوجد أثر للبرنامج التدريبي على الممارسات التدريسية الصفية لمعلمي ومعلمات الرياضيات للصف الأول الثانوي نتيجة لاختلاف الجنس أو الخبرة.

**علاقة هذه الدراسة بالبحث الحالي**: أن مجتمع دراسة الخطيب هو جزء من مجتمع الدراسة الحالي وهم المعلمين والمعلمات، كما أن نتيجة هذه الدراسة تؤكد العلاقة الطردية بين التدريب والأداء الوظيفي، وظهر ذلك من حلال تحسن الممارسات التدريبية الصفية لمعلمي ومعلمات الرياضيات للصف الأول الثانوي الذين التحقوا بالبرامج التدريبية.

## 2.6.2 الدراسات الأجنبية

**أولاً : دراسة Buyens (2008) بعنوان :**

" **Training Organizational strategy and firm Performance**" [1]

هدفت هذه الدراسة إلى فحص فيما إذا كان التدريب للعاملين داخل المؤسسة له علاقة بالإستراتيجية التي تتبناها المؤسسة واثر ذلك على الأداء . وتكوّن مجتمع الدراسة من موظفي الشركات العاملة في فيتنام لعام 2007 (شركات تصنيعية وشركات خدماتية ) وعدد هذه الشركات 1000 شركة وكانت عينة الدراسة 202 شركة بنسبة 20.2 % والذين طبقت عليهم الدراسة ( 196) شركة واهم النتائج التي توصلت لها الدراسة أن الإستراتيجية التي تعمل بها الشركة لها علاقة كبيرة بأهمية وأثر التدريب على أداء المؤسسة فمثلا إذا كانت سياسة الشركة التنافسية تعتمد على التكاليف واستطاعت الشركة أن تقلل من التكاليف باستبدال الأيدي العاملة بآليات، وكان نظام الإنتاج باستخدام هذه الآليات التي استبدلت في هذه الشركات لا يحتاج إلى مستويات عليا من المهارات والقدرات في اتخاذ القرارات فان هؤلاء العمال ليسو بحاجة إلى التدريب وذلك لان التدريب لن يزيد من مبيعات الشركة أو إنتاجيتها، وأما إذا كانت سياسة الشركة الجودة والنوعية، وهذا يتطلب مهارات محددة فان العاملين بحاجة إلى التدريب وذلك لان التدريب سيضمن الجودة وبالتالي تزداد الإنتاجية والمبيعات.

**علاقة هذه الدراسة بالبحث الحالي**: اتفقت نتيجة هذه الدراسة بالبحث الحالي وهو وجود علاقة طردية بين التدريب والأداء الوظيفي.

---

[1] Buyens ,Dirk (2008). **Training Organizational strategy and firm Performance** .the business review,Cambridge.Vol.11. No.2,London, 2008. PP176 -183.

**ثانياً** : دراسة **Siniscalchi & Beale** (2008) **بعنوان** :

" **Using Importance-Performance Analysis to evaluate Training-performance improvement** "[1]

والتي هدفت إلى استخدام تقنية تحليل الأداء والأهمية لفهم رضا الزبائن وجودة الخدمة المقدمة لهم من أجل تحسين قيادة العملية التدريبية للموظفين وللتأكد من أن تكون نواتج عملية التدريب أكثر فعالية ،وقد أجريت الدراسة في مركز أكاديمية تطوير القيادة في الولايات المتحدة الأمريكية والتي تقدم ما يقارب ( 23) دورة ل(6000) متدرب كل عام وفيها يتم تقييم التدريب بالاعتماد على تفاعل المتدربين (الرضا والارتياح) وسلوكهم (أثر التدريب أثناء أدائهم لعملهم)، واعتمدت الدراسة على قاعدة التقييم الخاصة ب ثمب (Thumb) والتي تشير إلى أن التقييم الحقيقي للتدريب يكون بعد مرور (3-6) شهور تقريبا من انتهاء التدريب وبمشاركة المتدربين ورؤسائهم في العمل، وتوصلت الدراسة إلى أن تقييم التدريب يكون بأفضل أشكاله إذا اعتمد على أربع مستويات وهي تفاعل المتدربين ويقاس من خلال رضاهم، التعلم ويقاس من خلال إتقانهم للمهارات التي تدربوا عليها في بيئة التدريب، السلوك ويقاس من خلال مدى التطبيق لما تدربوا عليه في عملهم، النتائج وتقاس من خلال أثر ذلك على المؤسسة (الفوائد المرجوة).

**علاقة هذه الدراسة بالبحث الحالي**: تتفق هذه الدراسة مع البحث الحالي في أن هذه الدراسة اعتمدت على تقييم البرنامج التدريبي من خلال مدى تعلم (إتقان) المتدرب للمهارات التي تدربوا



---

[1]Siniscalchi ,Beale. **Using Importance-Performance Analysis to evaluate Training performance improvement** ,Vol.47 .No.10.London, 2008, PP30-35.

عليها في بيئة العمل والبحث الحالي عمل على تجزئة العناصر التي بها يتم قياس هذا الإتقان أو التعلم من خلال بعض البنود التي ظهرت في الاستبانة تحت مجال تقييم العملية التدريبية.

**ثالثاً** : **دراسة Renaud ( 2006) بعنوان** :

**Participation in voluntary training activities in the Canadian banking** "

[1]**industry : Do gender and managerial status matter?**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير كل من الجنس والحالة الإدارية للموظف ( إداري، غير إداري ) على درجة الرغبة لديه في المشاركة في الأنشطة التدريبية، وقام الباحثون بجمع البيانات من السجلات الالكترونية لعينة من الموظفين في بعض البنوك الكندية، وتوصلت الدراسة بأن الإناث أكثر ميلا للمشاركة في البرامج التدريبية من الذكور، كما أن الموظفين الإداريين أكثر ميلا للمشاركة في البرامج التدريبية من الموظفين غير الإداريين.

**علاقة هذه الدراسة بالبحث الحالي**: إحدى نتائج هذه الدراسة هو التأكيد على أن الإناث أكثر ميلا للمشاركة في البرامج التدريبية من الذكور، ومن نتائج البحث الحالي هو وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في ثلاث مجالات وهي اختيار المتدربين، تصميم البرامج التدريبية وتقييمها تعزى لمتغير الجنس، وكانت هذه الفروق لصالح الذكور.

---

[1]Renaud , Stephane " **Participation in voluntary training activities in the Canadian banking industry : Do gender and managerial status matter?",** International Journal of Manpower, Vol.27 Iss:7, 2006, pp.666-678.

**رابعاً : دراسة Savery (2004) بعنوان :**

**Does training influence outcomes of organizations?: Some Australian " evidence "** [1]

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التدريب على نتائج الأداء المؤسسي في الشركات الاسترالية صغيرة ومتوسطة الحجم، حيث عمد الباحثان إلى جمع البيانات من (3867) شركة مسجلة. وتوصل الباحثان إلى أن الشركات التي تستخدم التدريب من مدخل استراتيجي لديها معدلات أداء أفضل في مجال الإنتاجية والربحية والقدرة على المنافسة. أما الشركات التي تستخدم التدريب من مدخل تقليدي ومحدود لديها معدلات أداء أقل في المجالات السابقة.

**علاقة هذه الدراسة بالبحث الحالي:** أن للتدريب أثر ايجابي على معدلات الأداء الوظيفي للعاملين وهو من نتائج البحث الحالي.

**خامساً : دراسة Jennifer and Danielson (2003) بعنوان :**

**"Identifying Training Needs in the Public Health Workforce : the public health prevention service as a case study "** [2]

هدفت الدراسة إلى تحديد الفجوات الموجودة بين المهارات الحالية والمطلوبة وذلك من أجل وضع أولويات التطوير للتدريب المستقبلي، وكذلك لتقييم الأنشطة التدريبية الموجودة وتحديد مرات

---

[1] Savery, Lawson K " **Does training influence outcomes of organizations?: Some Australian evidence"** ,Journal of Management Development, Vol.23 , 2004, pp. 119-123.

[2] Jennifer, Christin, Dennis **" Identifying Training Needs In The Public Health Work Force ". The Public Health Prevention Services As Case Study.** Vol.9, 2003, pp. 157-164.

التدريب وما هي طرق أداء التدريب مستقبلا وما هي المقترحات لتحسين منهجية التدريب. وقد خلصت إلى النتائج التالية:

- التدريب يجب أن يجري كل 4-6 شهور وبشكل مكثف.
- الرغبة والاهتمام بالتدريب عن طريق استخدام الانترنت داخل الشركة.
- الصعوبة للتفرغ للتدريب وحتى لفترات بسيطة.

**علاقة هذه الدراسة بالبحث الحالي:** اتفقت إحدى نتائج هذه الدراسة مع الطموحات والتطلعات المستقبلية للبرامج التدريبية وأثرها على الأداء من وجهة نظر الموظفين وهو الاستفادة من المبتكرات الحديثة خاصة في مجال الحاسب الآلي واستخداماته ليس في الشكل فقط وإنما في تطوير البرامج التدريبية.

**سادساً** : **دراسة** . **Christiansen, etal** (1996) **بعنوان** :

**" Training Differences between services and Good firms : Impact on Performance, Satisfaction and Commitment"**[1].

والتي هدفت إلى :

1. دراسة العلاقة بين التدريب و(الأداء، الرضا، الولاء ) لموظفي المبيعات في كلا النوعين من الشركات.
2. دراسة طرق التدريب المختلفة التي تقدم لموظفي المبيعات في كلا النوعين من الشركات.

---

[1]Christiansen, Tim and others. **Training Differences between services and Good firms : Impact on Performance, Satisfaction and Commitment**. Journal of professional services marketing,Vol.15(1). 1996, PP 47-70.

3. دراسة أثر التدريب على الأداء الوظيفي والرضا والولاء لموظفي المبيعات في كلا النوعين من الشركات.

وأجريت الدراسة على 3 شركات في الولايات المتحدة الأمريكية وقسمت إلى شركة خدماتية وشركة إنتاج بضائع للمستهلك وشركة إنتاج بضائع للتصنيع وقد وزعت 376 استبانة رجعت منها 254 استبانة بنسبة 68% بحيث الشركة الخدماتية (71 من 116 استبانة ) بنسبة 70%، شركة إنتاج بضائع للمستهلك (44 من 62 استبانة )بنسبة 71%، شركة إنتاج بضائع للتصنيع (129من 198 استبانة ) بنسبة 65% . وتوصلت إلى أنه إذا كان المنتج (خدمة ) فان العلاقة بين التدريب والأداء ضعيفة والعكس صحيح إذا كان المنتج (سلعة)، كما أن التدريب أثناء الخدمة كطريقة للتدريب كانت الأفضل للتدريب في الشركات الخدماتية، وفي كلا النوعين من الشركات أظهرت النتائج أن اللامركزية في اختيار مكان التدريب كان الأفضل.

**علاقة هذه الدراسة بالبحث الحالي:** أن أحد أهداف هذه الدراسة وهو "دراسة العلاقة بين التدريب والأداء للموظفين" هو أحد أهداف البحث الحالي، إلا أن هذه الدراسة أجريت على موظفي الشركات بينما البحث الحالي كان على موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.

### 3.6.2 ما يميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة:

بعد تقديم هذا العرض لأهم الدراسات السابقة التي تناولت موضوع البرامج التدريبية، يمكن القول بأن الدراسات العربية تناولت جوانب معينة من البرامج التدريبية، فمنها ما تناول تقييم البرامج التدريبية ومنها ما تحدث عن تحديد الاحتياجات التدريبية، ومنها ما تخصص في الحديث عن تطبيقها أو فاعليتها أو أثرها على الأداء، وكان مجتمع الدراسة فيها إما المدراء باختلاف رتبهم، أو الموظفين العاملين فيها وتركزت الدراسات العربية على الشركات أو المؤسسات أو الوزارات الحكومية المختلفة، وقليل من هذه الدراسات ما ركز على موظفين من وزارة واحدة بمسميات وظيفية مختلفة.

أما الدراسات الأجنبية في مجملها فكانت أحد أهدافها دراسة العلاقة بين التدريب والأداء الوظيفي، من وجهة نظر العاملين أو المدراء في الشركات سواء كانت الخدماتية أو التصنيعية، ولم تتعرض أي منها للموظفين في وزارة التربية والتعليم.

أما يميز هذا البحث عن الدراسات السابقة فقد تناول الحديث عن جميع مجالات العملية التدريبية وهي تحديد الاحتياجات التدريبية، اختيار المتدربين، اختيار المدربين، تصميم البرامج التدريبية، وتقيمها، كما أن البحث كان من وجهة نظر الموظفين في وزارة التربية والتعليم بمسمّياتهم المختلفة، بدءاً من رئيس القسم، ثم المشرف التربوي، فمدراء المدارس، فالموظفين الإداريين، فالمعلمين، ومن مديريات تربية وتعليم مختلفة شمال ووسط وجنوب الخليل، وبالتالي ركز البحث على موظفين في وزارة واحدة بمستويات مختلفة.

وقد أفادت الدراسات السابقة هذا البحث بأن أكدت مجموعة من النتائج التي توصل إليها البحث، وكذلك أكدت العديد من التوصيات التي أوصت بها الباحثة.

# الفصل الثالث

# منهجية البحث وإجراءاته

## 1.3 مقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً إيضاحياً لمنهج البحث، ومجتمعه، ووصفاً للعينة وطريقة اختيارها، بالإضافة إلى وصف أداة البحث التي تم استخدامها لجمع البيانات، وصدق أداة البحث وثباتها، وإجراءات تطبيق البحث، وكذلك المعالجة الإحصائية التي تمّ استخدامها في تحليل البيانات .

## 2.3 منهج البحث

انطلاقاً من طبيعة البحث والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، فقد تمّ استخدام المنهج الوصفي الذي يقوم على دراسة الظاهرة في الوقت الحاضر وكما هي في الواقع، وهو المنهج المناسب والأفضل لمثل هذه الدراسات، لأنه يصف واقع البرامج التدريبية وأثرها على أداء موظفي وزارة التربية والتعليم كما هو، ويفسر ويقارن ويقيم من أجل التوصل إلى تعميمات ذات معنى يزيد بها رصيد المعرفة عن تلك الظاهرة، موضوع البحث، حيث تمّ تحليل البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع البحث بعد أن تمّ جمعها بالأدوات التي أُعدّت خصيصاً لهذا الغرض.

## 3.3 مجتمع البحث والعينة

يتكوّن مجتمع البحث من جميع موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل، والبالغ عددهم (**8781**) موظفاً وموظفة للعام **2010/2009**، وتتكون العينة من (**368**) موظفاً وموظفة أي بنسبة (**4.19**%) من مجتمع البحث، وبنسبة خطأ مقدارها 0.05، وذلك استناداً إلى موقع حساب العينات (Survey system.com) وهو (Sample size calculator) وذلك كما هو واضح في

ملحق رقم (2)، وتكونت العينة من رؤساء الأقسام، والمشرفين التربويين، ومدراء المدارس، والموظفين الإداريين، والمعلمين، وقد تمّ التعامل مع هذه الفئة من الموظفين، كونهم يتلقون تدريباً وفقا لبرامج تدريبية معينة، وقد اختيرت بالطريقة الطبقية العشوائية وفقاً لمتغيرات: الجنس، المسمى الوظيفي، والمديرية، ويوضح الجدول رقم (1) مجتمع البحث والجدول رقم (2) عينة البحث.

**جدول (1): يبيّن حجم مجتمع الدراسة موزعين حسب الجنس والمديريات والمسمى الوظيفي***

| المديريات | ذكر | | | | | أنثى | | | | | المجموع |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | رئيس قسم | مشرف تربوي | مدير مدرسة | موظف إداري | معلم | رئيس قسم | مشرف تربوي | مدير مدرسة | موظف اداري | معلم | |
| شمال الخليل | 16 | 17 | 47 | 53 | 757 | 1 | 11 | 44 | 45 | 789 | **1780** |
| الخليل | 17 | 18 | 57 | 74 | 994 | - | 14 | 73 | 74 | 1407 | **2728** |
| جنوب الخليل | 16 | 30 | 94 | 103 | 1917 | 1 | 14 | 76 | 85 | 1937 | **4273** |
| المجموع | **49** | **65** | **198** | **230** | **3668** | **2** | **39** | **193** | **204** | **4133** | **8781** |

***المصدر: قسم الشؤون الإدارية في مديريات التربية والعليم الفلسطينية في محافظة الخليل لسنة 2010/2009.**

**جدول (2): يبيّن حجم عينة الدراسة موزعين حسب الجنس والمديريات والمسمى الوظيفي***

| المديريات | ذكر | | | | | أنثى | | | | | المجموع |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | رئيس قسم | مشرف تربوي | مدير مدرسة | موظف إداري | معلم | رئيس قسم | مشرف تربوي | مدير مدرسة | موظف إداري | معلم | |
| شمال الخليل | 1 | 1 | 2 | 2 | 32 | 0 | 0 | 2 | 2 | 33 | **75** |
| الخليل | 1 | 1 | 2 | 3 | 42 | 0 | 1 | 3 | 3 | 59 | **115** |
| جنوب الخليل | 1 | 1 | 4 | 4 | 80 | 0 | 1 | 3 | 3 | 81 | **178** |
| المجموع | **3** | **3** | **8** | **9** | **154** | **0** | **2** | **8** | **8** | **173** | **368** |

***المصدر: قسم الشؤون الإدارية في مديريات التربية والعليم الفلسطينية في محافظة الخليل.**

### 1.3.3 خصائص عينة البحث الديموغرافية

ولوصف البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين، فقد تمّ استخراج عدد التكرارات والنسب المئوية، وتوضح الجداول (1.3-7.3) خصائص عينة البحث الديمغرافية .

#### 1.1.3.3 توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الجنس

**جدول (1.3): توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الجنس**

| الجنس | العدد | النسبة المئوية (%) | القيم الناقصة |
|---|---|---|---|
| ذكور | **177** | **48.1** | - |
| إناث | **191** | **51.9** | |

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (1.3) أن عدد الموظفين الذكور (177) تمثّلت في النسبة 48.1% من إجمالي العينة مقابل (191) إناث تمثلت في النسبة 51.9% من إجمالي العينة، ويتضح هنا تقارب النسب، ويعود هذا إلى التقارب في عدد مدارس الذكور والإناث في المديريات الثلاث كما أن الوزارة تفضل وجود كلا الجنسين في كافة الوظائف.

#### 2.1.3.3 توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الفئة العمرية

**جدول (2.3): توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الفئة العمرية**

| الفئة العمرية | العدد | النسبة المئوية (%) | القيم الناقصة |
|---|---|---|---|
| **20 -29** | **79** | **21.6** | 3 |
| **30 -39** | **146** | **40.0** | |
| **40 -49** | **100** | **27.4** | |
| **50 فأعلى** | **40** | **11.0** | |

تشير النتائج الخاصة بالفئة العمرية أن أكبر عدد من الأفراد المبحوثين هم من الفئة العمرية (30-39) سنة وبلغ عددهم 146 أي بنسبة 40%، ثم تليهم الفئة العمرية (40-49) سنة وبلغ عددهم 100 أي بنسبة 27.4%، ثم الفئة العمرية (20-29) سنة وبلغ عددهم 79 أي بنسبة 21.6%، ثم أخيراً الفئة العمرية (أكثر من 50) سنة وعددهم 40 وشكلوا ما نسبته 11%، وكما يتضح من الجدول رقم (2.3) فان أكبر نسبة للمبحوثين كانوا يتركزون في الفئة العمرية (30-39) سنة، ونستنتج من ذلك أن نسبة كبيرة من الموظفين في المديريات الثلاث (شمال، وسط، جنوب) الخليل هم تقريبا من الشباب، وتعزو الباحثة ذلك إلى أنه سن يمثل ذروة العطاء كما أن الفترة التي حصلوا فيها على الوظائف كانت فترة حاجة وزارة التربية والتعليم الفلسطينية الى موظفين وخاصة بعد تسلم السلطة الوطنية الفلسطينية مهامها في الوطن.

### 3.1.3.3 توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير المديرية

**جدول (3.3): توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير المديرية**

| المديرية | العدد | النسبة المئوية (%) | القيم الناقصة |
|---|---|---|---|
| جنوب الخليل | 178 | 48.4 | - |
| شمال الخليل | 75 | 20.4 | |
| وسط الخليل | 115 | 31.3 | |

تشير النتائج في الجدول رقم (3.3) أن (178) موظفاً ممن شملتهم عينة البحث من مديرية جنوب الخليل، وتمثلت في ما نسبته 84.4%، وأن (75) موظفاً من عينة البحث من مديرية شمال الخليل وتمثلت في ما نسبته 20.4%، وأخيراً (115) موظفاً من مديرية وسط الخليل بنسبة 31.3%، ويعود السبب في كون أفراد العينة معظمها من الجنوب أن عدد مدارس الجنوب أكبر من كل من الوسط والشمال.

### 4.1.3.3 توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

**جدول(4.3): توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي**

| المؤهل العلمي | العدد | النسبة المئوية (%) | القيم الناقصة |
|---|---|---|---|
| دبلوم | 78 | 21.2 | - |
| بكالوريوس | 263 | 71.5 | |
| ماجستير | 27 | 7.3 | |

يوضح الجدول رقم (4.3) أن النسبة الأعلى من أفراد العينة هم ممن يحملون درجة البكالوريوس، حيث بلغ عددهم (263)، أي ما نسبته 71.5%، ويليهم في المرتبة الثانية حملة الدبلوم حيث بلغ عددهم (78) بنسبة 21.2%، أما في المرتبة الثالثة فحملة الماجستير وبلغ عددهم (27) أي ما نسبته 7.3%، يلاحظ هنا أن مستوى التحصيل العلمي البكالوريوس في وظائف وزارة التربية والتعليم حصل على أعلى نسبة ، ويُمكن تفسير ذلك على أن العمل في القطاع العام بشكل عام، وفي وظائف وزارة التربية والتعليم بشكل خاص، تشترط الشهادة الجامعية الأولى، كما أن الحصول على الشهادات العليا يتطلب تكاليف عالية وليس له مردوداً أو محفزاً مناسباً، كما أن قلّ عدد كليات المجتمع التي تمنح شهادة الدبلوم.

### 5.1.3.3 توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي

**جدول (5.3): توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي**

| المسمى الوظيفي | العدد | النسبة المئوية (%) | القيم الناقصة |
|---|---|---|---|
| رئيس قسم | 5 | 1.4 | - |
| مشرف تربوي | 10 | 2.7 | |
| مدير مدرسة | 17 | 4.6 | |
| موظف إداري | 18 | 4.9 | |
| معلم | 318 | 86.4 | |

بيّنت النتائج الواردة في الجدول رقم (5.3) أن عدد الأفراد الذين يتولون وظيفة معلم (318) فرداً أي بنسبة 86.4%، يليه الموظفين الإداريين وعددهم (18) فرداً تمثل نسبة 4.9%، وبعد ذلك مدراء المدارس وعددهم (17) فرداً بنسبة 4.6%، ويليه المشرفين التربويين وعددهم 10 أفراد بنسبة 2.7%، وأخيراً رؤساء الأقسام وعددهم (5) أفراد بنسبة 1.4%، يتضح من النتائج أن نسبة الأفراد الذين يتمركزون في مستوى المسمى الوظيفي "معلم" هي أعلاها، ويعد ذلك إلى أن وظيفتهم تكون في المدارس التي تضم الطلبة الذين يشكلون القاعدة الكبرى للهرم في العملية التعليمية.

### 6.1.3.3 توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

**جدول (6.3): خصائص العينة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة**

| سنوات الخبرة | العدد | النسبة المئوية (%) | القيم الناقصة |
|---|---|---|---|
| أقل من 5 سنوات | 74 | 20.1 | - |
| 10-5 | 86 | 23.4 | |
| 15-10 | 91 | 24.7 | |

| | 31.8 | 117 | +15 |
|---|---|---|---|

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (6.3) أن عدد الأفراد الذين سنواتهم الخبرة (أكثر من 15) سنة يشكّلون النسبة الكبرى حيث بلغ عددهم (171) فرداً بنسبة 31.8%، تلاهم ذوي سنوات الخبرة (10-15) سنة بنسبة 24.7%، وبعد ذلك ذوي سنوات الخبرة (5-10) سنوات بنسبة 23.4%، وأخيراً سنوات خبرة أقل من 5 سنوات بنسبة 20.1%، ويعود السبب في كون النسبة تقل كلما قلت سنوات الخبرة أن عدد الوظائف يقل، ويعود ذلك لأسباب كثيرة منها: نظام التقاعد في السلطة الوطنية الفلسطينية، زيادة عدد الطلبة بنسبة قليلة.

#### 7.1.3.3 توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير التخصص

**جدول (7.3): توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير التخصص**

| التخصص | العدد | النسبة المئوية (%) | القيم الناقصة |
|---|---|---|---|
| علوم إدارية ومصرفية | 22 | 6.0 | |
| علوم إنسانية | 142 | 38.6 | |
| علوم تطبيقية | 58 | 15.8 | - |
| علوم تربوية | 68 | 18.5 | |
| آخر | 78 | 21.2 | |

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (7.3) أن 6% من أفراد العينة من المتخصصين في مجال العلوم الإدارية والمصرفية، 38.6% علوم إنسانية، 15.8% علوم تطبيقية، 18.5% علوم تربوية، وكان 21.2% من تخصصات علمية أخرى، وهذا مرتبط بنوعية المناهج التي يتلقاها الطلبة في المدارس.

## 4.3 مصادر جمع المعلومات والبيانات

اعتمدت الباحثة على مصدرين رئيسين لجمع المعلومات والبيانات وهما:

**مصادر أولية:** تتمثل بجمع المعلومات والبيانات من الموظفين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من خلال استبانة صممت لهذا الغرض، وتمّ تحكيمها من المختصين، وتحليلها ومعالجة تلك البيانات.

**مصادر ثانوية:** وتتمثل في مختلف المراجع العلمية، والكتب والبحوث الإدارية والدراسات السابقة التي تحدثت في موضوع البرامج التدريبية، إضافة إلى الدراسات المنشورة في المجلات والدوريات المتخصصة، والمقالات والأبحاث المنشورة على شبكة الانترنت.

## 5.3 أسلوب وأداة جمع البيانات

استخدم البحث الحالي أسلوب المسح بالعينة، والاستبانة أداةً لجمع البيانات، فبالرجوع إلى الأدبيات السابقة، ولفحص موضوع البرامج التدريبية وأثرها على أداء موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل، طوّرت الباحثة استبانة تكونت من قسمين رئيسيين، اشتمل القسم الأول معلومات عامة عن المبحوثين من حيث: المديرية، والجنس، والفئة العمرية، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والتخصص، في حين ضم القسم الثاني مقياس الدراسة الذين تكون من (46) فقرة، وزعت على ستة محاور وهي: الاحتياجات التدريبية، المتدربين، المدربين، تصميم البرامج التدريبية، تقييم العملية التدريبية، ومحور علاقة التدريب بالأداء، علماً بأن طريقة الإجابة عن أداة الدراسة تركزت في الاختيار من سلم خماسي على نمط ليكرت Likert (Scale)، وذلك كما يأتي: بدرجة كبيرة جداً، بدرجة كبيرة، بدرجة متوسطة، بدرجة قليلة، بدرجة قليلة جداً.

### 1.5.3 وصف أداة البحث

لقياس متغيرات البحث، فقد تمّ تصميم استبانة احتوت على 70 فقرة وبعد التطبيق على العينة الاستطلاعية التي تكونت من 25 استبانة، وإجراء التحليل العاملي (Factor analysis) لفقراتها تمّ حذف الفقرات التي وصل فيها أقل من 0.6، وبالتالي تكوّنت الاستبانة بشكلها النهائي من(46) فقرة (ملحق رقم(3))، وقد أرفقت الباحثة رسالة مصاحبة مع الاستبانة لشرحها بصورة مختصرة للمبحوثين، ولتعريف الباحثة بنفسها، وعن أهمية البحث وتعبئة الاستبانة، مع بيان أن استخدام المعلومات سيكون لأغراض البحث العلمي فقط، وتمّ تقسيم الاستبانة إلى قسمين على النحو الآتي:

- القسم الأول: وتكوّن من البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين، وقد اشتمل هذا على: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة، التخصص.
- القسم الثاني: وتكوّن من مستلزمات قياس واقع البرامج التدريبية وأثرها على أداء موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية حيث تمّ تقسيمها إلى ستة مجالات هي:

§ المجال الأول: مجال تحديد الاحتياجات التدريبية للتعرف إلى كيفية تحديد الاحتياجات التدريبية، وبلغ مجموع فقراته (6) فقرات.

§ المجال الثاني: مجال المتدربين للتعرف إلى الآلية المستخدمة والمعايير في اختيار المتدربين للخضوع للبرامج التدريبية، وبلغ مجموع فقراته (8) فقرات.

§ المجال الثالث: مجال المدربين للتعرف إلى الآلية المستخدمة في اختيار المدربين، وبلغ مجموع فقراته (6) فقرات.

§ المجال الرابع: مجال تصميم البرامج التدريبية للتعرف إلى واقع تصميم البرامج التدريبية المعطاة، وبلغ مجموع فقراته (8) فقرات.

§ المجال الخامس: مجال تقييم العملية التدريبية للتعرف إلى الأساليب والطرق المستخدمة في تقييم العملية التدريبية، وبلغ مجموع فقراته (8) فقرات.

§ المجال السادس: مجال علاقة التدريب بالأداء للتعرف إلى أثر التدريب على أداء الموظفين، وبلغ مجموع فقراته (10) فقرات.

### 2.5.3 صدق أداة البحث

تمّ التحقق من صدق أداة البحث بمناقشتها مع المشرف أولاً، ثم عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص الذين أبدوا عدداً من الملاحظات حولها التي تم أخذها بعين الاعتبار عند إخراج الأداة بشكلها الحالي، هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى، تم التحقق من الصدق بحساب مصفوفة ارتباط فقرات الأداة مع الدرجة الكلية لأداة الدراسة بحساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation)، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (8.3)، والملحق رقم (3) يظهر استبانة البحث المعتمدة بصورتها النهائية، بينما الملحق رقم (4) يظهر قائمة بأسماء المحكمين.

**جدول (8.3): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات البحث مع الدرجة الكلية للأداة**

| الفقرات | قيمة (ر) | الدلالة الإحصائية | الفقرات | قيمة (ر) | الدلالة الإحصائية |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. | 0.44* | 0.000 | 24. | 0.59* | 0.000 |
| 2. | 0.40* | 0.000 | 25. | 0.63* | 0.000 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| .3 | *0.51 | 0.000 | .26 | *0.63 | 0.000 |
| .4 | *0.53 | 0.000 | .27 | *0.57 | 0.000 |
| .5 | *0.48 | 0.000 | .28 | *0.62 | 0.000 |
| .6 | *0.49 | 0.000 | .29 | *0.62 | 0.000 |
| .7 | *0.54 | 0.000 | .30 | *0.63 | 0.000 |
| .8 | *0.49 | 0.000 | .31 | *0.63 | 0.000 |
| .9 | *0.52 | 0.000 | .32 | *0.58 | 0.000 |
| .10 | *0.50 | 0.000 | .33 | *0.66 | 0.000 |
| .11 | *0.57 | 0.000 | .34 | *0.68 | 0.000 |
| .12 | *0.57 | 0.000 | .35 | *0.55 | 0.000 |
| .13 | *0.54 | 0.000 | .36 | *0.53 | 0.000 |
| .14 | *0.46 | 0.000 | .37 | *0.64 | 0.000 |
| .15 | *0.56 | 0.000 | .38 | *0.68 | 0.000 |
| .16 | *0.57 | 0.000 | .39 | *0.56 | 0.000 |
| .17 | *0.55 | 0.000 | .40 | *0.61 | 0.000 |
| .18 | *0.61 | 0.000 | .41 | *0.66 | 0.000 |
| .19 | *0.64 | 0.000 | .42 | *0.64 | 0.000 |
| .20 | *0.58 | 0.000 | .43 | *0.61 | 0.000 |
| .21 | *0.56 | 0.000 | .44 | *0.55 | 0.000 |
| .22 | *0.59 | 0.000 | .45 | *0.58 | 0.000 |
| .23 | *0.53 | 0.000 | .46 | *0.58 | 0.000 |

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق أن جميع قيم ارتباط فقرات مقياس البرامج التدريبية وأثرها على أداء موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل مع الدرجة الكلية للأداة دالة إحصائياً، مما يشير إلى الاتساق الداخلي لفقرات الأداة وأنها تشترك معاً في قياس موضوعها في ضوء الإطار النظري الذي بُنيت الأداة على أساسه.

### 2.5.3 ثبات أداة البحث

تم حساب الثبات لأداة البحث بأبعادها المختلفة بطريقة الاتساق الداخلي بحساب معادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وقد جاءت النتائج كما هي واضحة في الجدول رقم (9.3).

**جدول رقم (9.3): نتائج معامل الثبات كرونباخ ألفا(Cronbach Alpha) لأداة الدراسة بأبعادها المختلفة**

| الرقم | الأبعاد | عدد الفقرات | قيمة Alpha |
|---|---|---|---|
| .1 | الاحتياجات التدريبية | 6 | 0.79 |
| .2 | المتدربين | 8 | 0.85 |
| .3 | المدربين | 6 | 0.83 |
| .4 | تصميم البرامج التدريبية | 8 | 0.84 |
| .5 | تقييم العملية التدريبية | 8 | 0.86 |
| .6 | علاقة التدريب بالأداء | 10 | 0.91 |
| .7 | الدرجة الكلية | 46 | 0.95 |

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (9.3) أن معاملات الثبات لمقياس متغيرات البحث تراوحت ما بين (0.79 – 0.95)، حيث كان أدنى معامل ثبات للاحتياجات التدريبية ومقداره(0.79) في حين كان أعلى معامل ثبات لعلاقة التدريب بالأداء (0.91)، تشير هذه المعطيات إلى أن أداة البحث بأبعادها المختلفة تتمتع بدرجة عالية جدا من الثبات .

## 6.3 متغيرات البحث

وفيما يأتي توضيح لمتغيرات البحث التابعة والمستقلة:

### 1.6.3 المتغير التابع:

يتكوّن البحث من متغير تابع واحد، وهو أداء موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل.

### 2.6.3 المتغيرات المستقلة:

تمت دراسة أثر (5) متغيرات مستقلة على المتغير التابع وهي:

- المتغير المستقل الأول: تحديد الاحتياجات التدريبية.
- المتغير المستقل الثاني: اختيار المتدربين.
- المتغير المستقل الثالث: اختيار المدربين.
- المتغير المستقل الرابع: تصميم البرامج التدريبية.
- المتغير المستقل الخامس: تقييم البرامج التدريبية.

## 7.3 إجراءات البحث

تمت خطوات التنفيذ على النحو الآتي:

أولاً: تمّ تحيد مجتمع البحث من خلال كشوفات من إدارة شؤون الموظفين في المديريات الثلاث (الجنوب، الوسط، الشمال) في محافظة الخليل، حيث تمّ حصر وتصنيف مجتمع البحث حسب الجنس، والمؤهل العلمي، والمديرية.

ثانياً: بعد التأكد من صدق أداة البحث وثباتها ووضعها في صورتها النهائية، تمّ توزيعها على عينة البحث من قبل الباحثة.

- بلغ عدد الاستبانات الموزعة (368) استبانة تم استعادتها جميعا وكانت صالحة للتحليل الإحصائي بنسبة 100%.

## 8.3 المعالجة الإحصائية

بعد جمع بيانات البحث قامت الباحثة بمراجعتها تمهيداً لإدخالها للحاسوب، وأدخلت إلى الحاسوب بإعطائها أرقاماً معينة، أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية، حيث أعطيت الإجابة بدرجة كبيرة جداً 5 درجات، بدرجة كبيرة 4 درجات، بدرجة متوسطة 3 درجات، بدرجة قليلة درجتين، وأعطيت الإجابة بدرجة قليلة جداً درجة واحدة، بحيث كلما ازدادت الدرجة ازداد أثر البرامج التدريبية على أداء موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل والعكس صحيح.

وتمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات باستخراج الأعداد، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية. وقد فحصت فرضيات الدراسة عند المستوى $\alpha \leq 0.05$، عن طريق الاختبارات الإحصائية الآتية: اختبار ت (t-test)، واختبار تحليل التباين الأحادي ( one way analysis of variance)، واختبار توكي (tukey test)، ومعامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation)، ومعامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وذلك باستخدام

الحاسوب باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). ولفهم نتائج الدراسة يمكن الاستعانة بمفتاح المتوسطات الحسابية وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (12).

**جدول (10.3): مفتاح المتوسطات الحسابية لسلم الإجابة الخماسي**

| المتوسط الحسابي | الدرجة | المعيار |
|---|---|---|
| 1 - 2.49 | قليلة | -انحراف معياري واحد عن المتوسط الحسابي |
| 2.50 - 3.49 | متوسطة | الوسط |
| 3.50 - 5 | كبيرة | +انحراف معياري واحد عن المتوسط الحسابي |

# الفصل الرابع

# تحليل نتائج البحث

## مقدمة

يتضمن هذا الفصل عرضاً كاملاً ومفصلاً للنتائج التي توصل إليها البحث، وتحليلها وتفسيرها إحصائياً، وذلك من خلال استعراض آراء المبحوثين التي كشفت عنها استجاباتهم على جميع فقرات أداة البحث، وذلك باستخدام التقنيات الإحصائية الملائمة.

لذا اقتضت طبيعة هذا الفصل تقسيمه إلى مبحثين هما:

**المبحث الأول: تحليل أسئلة البحث.**

**المبحث الثاني: اختبار فرضيات البحث.**

## 1.4 المبحث الأول : تحليل أسئلة البحث:

طرح هذا البحث مجموعة من الأسئلة ذات علاقة مباشرة بموضوع البرامج التدريبية، وفيما يلي الإجابة عليها اعتماداً على ما تمّ جمعه وتحليله من بيانات:

### 1.1.4 سؤال الدراسة الأول

**ما واقع البرامج التدريبية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل؟**

للإجابة عن سؤال الدراسة السابق استخرجت الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع البرامج التدريبية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين في محاور الدراسة والدرجة الكلية، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (1.4 - 6.4).

**جدول رقم (1.4): الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع البرامج التدريبية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين في محاور الدراسة والدرجة الكلية.**

| الأبعاد | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|---|---|---|---|---|
| الاحتياجات التدريبية | 368 | 2.95 | 0.61 | متوسطة |
| المتدربين | 368 | 2.69 | 0.66 | متوسطة |
| المدربين | 368 | 2.77 | 0.68 | متوسطة |
| تصميم البرامج التدريبية | 368 | 2.81 | 0.61 | متوسطة |
| تقييم العملية التدريبية | 368 | 2.79 | 0.60 | متوسطة |
| الدرجة الكلية | 368 | 2.79 | 0.51 | متوسطة |

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (1.4) أن واقع البرامج التدريبية بأبعاده المختلفة في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين كان متوسطاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا الواقع على الدرجة الكلية للمقياس (2.79)، وانحراف معياري (0.51)، وتبين النتائج أن تحديد الاحتياجات التدريبية جاء في الترتيب الأول للمتوسط الحسابي حيث بلغ (2.95) مما يدل على أن أداء الموظفين يتوقف بصورة أساسية على كفاءة تحديد الاحتياجات التدريبية في نجاح العملية التدريبية وفاعليتها، وجاء تصميم البرامج التدريبية في الترتيب الثاني، يليه تقييم العملية التدريبية ثم اختيار المدربين ، في حين جاء اختيار المتدربين في الترتيب الأخير بين عناصر العملية التدريبية وبمتوسط حسابي قدره (2.69)، وترى الباحثة أن جميع مجالات العملية التدريبية أثرت وبصورة واضحة على أداء الموظفين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، وان كانت بعض هذه العناصر أقل فاعلية من البعض الأخر، وبالتالي من الضروري الاهتمام بجميع المجالات وذلك لتأثير هذه المجالات على أداء الأفراد العاملين، بحيث يتم إعداد العملية التدريبية بصورة شمولية، مع التأكيد على تكثيف الاهتمام بالية الاهتمام بالية اختيار المتدربين على أسس موضوعية وعلمية بما يخدم نجاح العملية التدريبية ونجاح الأهداف المطلوبة منها وذلك لحصول مجال المتدربين على أقل متوسط حسابي.

**جدول رقم (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الاحتياجات التدريبية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين مرتبة حسب الأهمية.**

| الرقم | واقع الاحتياجات التدريبية | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|---|---|---|---|---|
| 3 | تحديد الاحتياجات التدريبية حسب الأهمية والحاجة | 3.01 | 0.90 | متوسطة |
| 1 | تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال المقارنة | 3.00 | 0.74 | متوسطة |

|  |  |  | بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي. |  |
|---|---|---|---|---|
| متوسطة | 0.93 | 2.97 | اختيار الأسلوب المتبع في تحديد الاحتياجات التدريبية وفق احتياجات العمل. | 5 |
| متوسطة | 0.86 | 2.96 | تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال التقييم الدوري للأداء. | 2 |
| متوسطة | 0.85 | 2.95 | اختيار الأسلوب المتبع في تحديد الاحتياجات التدريبية وفق الترتيب والأولوية. | 4 |
| متوسطة | 0.91 | 2.82 | تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال المقارنة بين القدرات الحالية للموظفين ومتطلبات العمل الجديدة. | 6 |
| متوسطة | 0.61 | 2.95 | الدرجة الكلية |  |

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (2.4) إلى واقع الاحتياجات التدريبية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين مرتبة حسب الأهمية، حيث جاء في مقدمتها تأكيدهم أن تحديد الاحتياجات التدريبية يتم حسب الأهمية والحاجة، حيث كان لها أعلى متوسط حسابي بين الفقرات المتعلقة بأسلوب تحديد الاحتياجات التدريبية وبلغ المتوسط الحسابي لها (3.01) مما يدل على درجة موافقة متوسطة للأفراد حول هذه الفقرة مما ينعكس إيجاباً على تحديد الاحتياجات التدريبية، تلاه تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال المقارنة بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي، ومن ثمّ اختيار الأسلوب المتبع في تحديد الاحتياجات التدريبية وفق احتياجات العمل، بعدها تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال التقييم الدوري للأداء، ثم اختيار الأسلوب المتبع في تحديد الاحتياجات التدريبية وفق الترتيب والأولوية، وأخيراً تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال المقارنة بين القدرات الحالية للموظفين ومتطلبات العمل الجديدة، حيث حصلت هذه الفقرة على أقل متوسط

حسابي وقدره (2.82) مما يدل على أن الوزارة لا تعتمد على دراسات علمية ومعايير من خلال المقارنة بين ما هو موجود حالياً وما هو مطلوب في المستقبل من قدرات لدى الموظفين وفق متطلبات العمل الجديدة. وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لإجمالي الفقرات المتعلقة بتحديد الاحتياجات التدريبية (2.95) مما يدل على درجة موافقة متوسطة للأفراد حول تحديد الأساليب المتبعة في تحديد الاحتياجات التدريبية. وترى الباحثة أن التركيز في استخدام الأسلوب المتبع في تحديد الاحتياجات التدريبية حسب الأهمية والحاجة ومن خلال المقارنة بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي، وبناء على معايير علمية يسهم في التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية وبالتالي يؤدي إلى نجاح منظومة العملية التدريبية والتي تمثل مرحلة الاحتياجات التدريبية الأساس في نجاح مراحلها اللاحقة.

**جدول رقم (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع المتدربين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين مرتبة حسب الأهمية.**

| الرقم | واقع المتدربين | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|---|---|---|---|---|
| 10 | يؤخذ المؤهل العلمي بعين الاعتبار في اختيار البرامج التدريبية | 2.84 | 0.97 | متوسطة |
| 11 | اختيار المتدربين بحيث يتناسب مستواهم العلمي مع المستوى العلمي لمحتويات البرامج التدريبية. | 2.83 | 0.90 | متوسطة |
| 7 | اختيار المتدربين حسب معايير معروفة للجميع | 2.82 | 0.87 | متوسطة |
| 8 | اختيار المتدربين بناء على تقارير الأداء السنوية | 2.77 | 0.92 | متوسطة |
| 9 | اعتماد نتائج تقارير تقييم الأداء السنوي في اختيار | 2.74 | 0.98 | متوسطة |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | المتدربين. | | | |
| 12 | إعطاء المتدربين فرصة الاختيار بين البرامج التدريبية التي تحقق حاجة المؤسسة . | 2.55 | 0.97 | متوسطة |
| 13 | قياس قدرات المتدربين على استيعاب محتوى البرامج التدريبية من خلال اختبارات المستوى | 2.54 | 0.95 | متوسطة |
| 14 | قياس قدرات المتدربين على استيعاب محتوى البرامج التدريبية من خلال المقابلات الشخصية | 2.44 | 0.98 | قليلة |
| | الدرجة الكلية | 2.69 | 0.66 | متوسطة |

يوضح الجدول رقم (3.4) واقع المتدربين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين مرتبة حسب الأهمية، وقد جاء في مقدمتها: تأكيدهم أنه يؤخذ المؤهل العلمي بعين الاعتبار في اختيار البرامج التدريبية حيث حصلت هذه الفقرة على أعلى متوسط حسابي من بين الفقرات بلغ قدره (2.84) مما يدل على درجة موافقة متوسطة بين الفقرات للأفراد العاملين حول هذه الفقرة.

تلاها اختيار المتدربين بحيث يتناسب مستواهم العلمي مع المستوى العلمي لمحتويات البرامج التدريبية، ثم اختيار المتدربين حسب معايير معروفة للجميع، تلاها اختيار المتدربين بناء على تقارير الأداء السنوية، ثم اعتماد نتائج تقارير تقييم الأداء السنوي في اختيار المتدربين، تلاها الفقرات (12، 13) بمتوسطات حسابية (2.55 ، 2.54) والمتعلقة ب " إعطاء المتدربين فرصة الاختيار بين البرامج التدريبية التي تحقق حاجة المؤسسة، و قياس قدرات المتدربين على استيعاب محتوى البرامج التدريبية من خلال اختبارات المستوى"، وأخيراً جاءت الفقرة رقم (14) والتي

تنص على " قياس قدرات المتدربين على استيعاب محتوى البرامج التدريبية من خلال المقابلات الشخصية" بمتوسط حسابي قدره (2.44) مما يدل على درجة موافقة قليلة.

وترى الباحثة أن درجة الموافقة هذه تشير إلى وجود خلل في اختيار المتدربين مما يقلل فائدة التدريب ودوره في رفع مستوى أداء الأفراد العاملين، وبالتالي لا بد أن تخضع لمعايير أو تطوير استراتيجيات مبنية على أسس علمية في عملية ترشيح واختيار المتدربين، بحيث تعطي فرص متكافئة للالتحاق في هذه الدورات مما يسهم بشكل ايجابي في زيادة فاعلية الدورات التدريبية المقدمة للموظفين ورفع مستوى أدائهم.

**جدول رقم (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع المدربين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين مرتبة حسب الأهمية.**

| الرقم | واقع المدربين | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|---|---|---|---|---|
| 15 | اختيار المدربين الأكفاء لتنفيذ البرامج التدريبية. | 3.02 | 0.90 | متوسطة |
| 20 | اختيار المدربين من ذوي المؤهلات الأكاديمية المناسبة لتغطية الدورات التدريبية . | 2.91 | 0.89 | متوسطة |
| 19 | اختيار المدربين وفق معيار القدرة على استخدام التقنيات التدريبية الحديثة | 2.81 | 0.84 | متوسطة |
| 17 | مراعاة خبرة المدربين للتأثير الايجابي في المعارف والمهارات للمتدربين . | 2.80 | 0.90 | متوسطة |
| 18 | توفر المخصصات المالية للتدريب مما يتيح اختيار المدربين من ذوي الخبرة العالية. | 2.61 | 1.00 | متوسطة |

| 16 | توفير المدربين من خارج الوزارة أو المديرية لزيادة خبرات المتدربين. | 2.51 | 0.97 | متوسطة |
|---|---|---|---|---|
| | الدرجة الكلية | 2.77 | 0.68 | متوسطة |

يوضح الجدول رقم (4.4) واقع المدربين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين مرتبة حسب الأهمية، وقد جاء في مقدمتها: تأكيدهم على اختيار المدربين الأكفاء لتنفيذ البرامج التدريبية، واختيار المدربين من ذوي المؤهلات الأكاديمية المناسبة لتغطية الدورات التدريبية، حيث حصلت هاتين الفقرتين على أعلى متوسط حسابي وقدره (3.02،2.91) على التوالي، وهذا يدل على أن الوزارة تراعي في اختيارها للمدربين الخبرة والكفاءة والمؤهلات الأكاديمية المناسبة مما ينعكس ايجابياً على تنفيذ البرامج التدريبية وفقاً لاحتياجات العمل ، ويساعد على إكساب المتدربين المهارات اللازمة لأداء المهام المتعلقة بجوانب العمل المختلفة.

وتراوح المتوسط الحسابي للفقرات (17،19) والمتعلقة ب " اختيار المدربين وفق معيار القدرة على استخدام التقنيات التدريبية الحديثة، ومراعاة خبرة المدربين للتأثير الايجابي في المعارف والمهارات للمتدربين" (2.81، 2.80) على التوالي، وهذا يدل على درجة موافقة متوسطة للموظفين.

بينما حصلت كلا الفقرتين (16،18) والمتعلقة ب " توفر المخصصات المالية للتدريب مما يتيح اختيار المدربين من ذوي الخبرة العالية، وتوفير المدربين من خارج الوزارة أو المديرية لزيادة خبرات المتدربين " على متوسط حسابي قدره (2.61،2.51) على التوالي، وهو أقل متوسط حسابي من بين الفقرات المتعلقة باختيار المدربين، مما يدل على درجة موافقة متوسطة للموظفين. وهذا يدل على أن اهتمام الوزارة بتوفير المخصصات المالية للتدريب قليل، وأنها تعتمد في ذلك على

جهات تتبرع بتمويل بعض البرامج التدريبية، كما أنها لا تهتم بشكل كبير بتوفير مدربين من خارج الوزارة من ذوي الاختصاص وخاصة أولئك الذين تكون بعض البرامج التدريبية بحاجة ماسّة لها.

**جدول رقم (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تصميم البرامج التدريبية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين مرتبة حسب الأهمية.**

| الرقم | واقع تصميم البرامج التدريبية | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|---|---|---|---|---|
| 21 | تصمم البرامج التدريبية على أهداف واضحة ومكتوبة | 3.00 | 0.84 | متوسطة |
| 27 | توجد علاقة مباشرة بين محتوى البرامج التدريبية ومجال عمل المرشحين للتدريب. | 2.94 | 0.88 | متوسطة |
| 25 | تقديم مادة البرامج التدريبية وفقا لاحتياجات العمل. | 2.91 | 0.89 | متوسطة |
| 28 | تركيز محتويات البرامج التدريبية على مفاهيم وأساليب علمية من الممكن الاستفادة منها في مواقف مختلفة في واقع العمل. | 2.85 | 0.85 | متوسطة |
| 22 | البرامج التدريبية التي سبق وتم الالتحاق بها حققت أهدافها | 2.84 | 0.84 | متوسطة |
| 26 | تقديم مادة البرامج التدريبية وفقاً لأساليب متنوعة تتناسب ومحتوى البرنامج التدريبي . | 2.83 | 0.85 | متوسطة |
| 24 | اشتمال البرامج التدريبية على مواضيع تتعلق بطرق تقييم المتدربين لأنفسهم . | 2.67 | 0.93 | متوسطة |
| 23 | اختيار التوقيت الزمني للبرامج التدريبية بحيث يناسب وقت المتدرب . | 2.50 | 0.94 | متوسطة |
| | الدرجة الكلية | 2.81 | 0.61 | متوسطة |

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (5.4) إلى واقع تصميم البرامج التدريبية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل، وقد حصلت الفقرة رقم (21) والتي تنص على أن" البرامج التدريبية تصمم على أهداف واضحة ومكتوبة على أعلى متوسط حسابي وقدره (3) مما يدل على وجود أهداف واضحة ومكتوبة تعمل على تسهيل ونجاح مراحل العملية التدريبية ككل.

وتشير الفقرات (25،27) والتي تنص على " توجد علاقة مباشرة بين محتوى البرامج التدريبية ومجال عمل المرشحين للتدريب، وتقديم مادة البرامج التدريبية وفقا لاحتياجات العمل" حصولهما على متوسطات حسابية (2.94، 2.91) على التوالي، مما يدل على درجة موافقة متوسطة للموظفين لهذه الفقرات، وهذا يدل على أنه أحياناً لا تكون هناك علاقة مباشرة بين محتوى البرامج التدريبية ومجال عمل المرشحين للتدريب، وأنه ليس دائماً تكون هذه البرامج وفقاً لاحتياجات العمل، وهذا ينعكس سلباً على أثر هذه البرامج على الأداء بالمستوى المطلوب.

وأما الفقرات (26،22،28) والمتعلقة ب " تركيز محتويات البرامج التدريبية على مفاهيم وأساليب علمية من الممكن الاستفادة منها في مواقف مختلفة في واقع العمل، البرامج التدريبية التي سبق وتمّ الالتحاق بها حققت أهدافها، وتقديم مادة البرامج التدريبية وفقاً لأساليب متنوعة تتناسب ومحتوى البرنامج التدريبي" فقد حصلت على متوسطات حسابية (2.83،2.84،2.85) على التوالي، وهذا يدل على درجة موافقة متوسطة للموظفين لهذه الفقرات، وهذا يدل على أن الوزارة أحياناً لا تتبع في تقديمها لمادة البرامج التدريبية استخدام الأساليب التدريبية العلمية المتنوعة والحديثة، والتي تناسب محتوى البرنامج التدريبي، وبالتالي لا تركز على المفاهيم والأساليب العلمية التي من الممكن الاستفادة منها في المواقف المختلفة في واقع العمل، وظهر ذلك من خلال المستوى المتوسط من الرضا في أن البرامج التدريبية التي سبق وتمّ الالتحاق بها حققت أهدافها.

وحصلت الفقرة رقم (24) والتي تنص على " اشتمال البرامج التدريبية على مواضيع تتعلق بطرق تقييم المتدربين لأنفسهم" على متوسط حسابي قدره (2.67) وهذا يدل على أن البرامج التدريبية لا تشتمل على مواضيع تتعلق بطرق تقييم المتدربين لأنفسهم (التقييم الذاتي)، وأما الفقرة رقم (23) والمتعلقة ب" اختيار التوقيت الزمني للبرامج التدريبية بحيث يناسب وقت المتدرب" فقد حصلت على أقل متوسط حسابي بين الفقرات حيث بلغ (2.50) مما يدل على أن الوزارة تختار التوقيت الزمني للبرامج التدريبية بحيث يناسب بقية البرامج التدرريبية حسب خططها قصيرة الأمد وطويلة الأمد بطريقة تضمن عدم وجود تعارض بين برامجها، وليس بما يناسب وقت المدرب.

**جدول رقم (6.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تقييم البرامج التدريبية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين مرتبة حسب الأهمية.**

| الرقم | واقع تقييم البرامج التدريبية | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|---|---|---|---|---|
| 35 | تؤثر المادة العلمية على فاعلية البرامج التدريبية | 3.05 | 0.83 | متوسطة |
| 34 | تعزيز البرامج التدريبية من كفاءة المتدربين. | 2.87 | 0.82 | متوسطة |
| 36 | تكرار محتوى البرامج التدريبية يؤثر إيجابًا على فاعلية البرامج التدريبية | 2.79 | 0.92 | متوسطة |
| 33 | تقييم المتدرب أثناء أدائه للعمل للوقوف على مدى إتقانه واكتسابه للمهارات والمعلومات التدريبية . | 2.79 | 0.84 | متوسطة |
| 32 | مساهمة البرامج التدريبية في زيادة الانتماء للعمل . | 2.77 | 0.81 | متوسطة |
| 30 | استخدام أسلوب تقييم فعالية البرنامج التدريبية بعد | 2.72 | 0.84 | متوسطة |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | انتهاء التدريب. | | | |
| 31 | تقييم نتائج البرامج التدريبية من خلال انعكاسها على أداء المتدربين. | 2.71 | 0.85 | متوسطة |
| 29 | استخدام أسلوب مقارنة أداء المتدرب قبل التدريب وبعد التدريب لملاحظة التغيرات في المعلومات والمهارات . | 2.65 | 0.91 | متوسطة |
| | الدرجة الكلية | 2.79 | 0.60 | متوسطة |

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (6.4) إلى واقع تقييم البرامج التدريبية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين مرتبة حسب الأهمية، وقد كان للفقرة رقم(35) والمتعلقة ب" أن المادة العلمية تؤثر على فاعلية البرامج التدريبية، أعلى متوسط حسابي بين الفقرات المتعلقة بتقييم العملية التدريبية، إذ بلغ المتوسط الحسابي لها (3.05) مما يدل على أهمية المادة العلمية في رفع فعالية البرامج التدريبية.

تلاها الفقرة رقم (34) والمتعلقة ب" تعزيز البرامج التدريبية من كفاءة المتدربين،حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (2.87) وهذا يدل على درجة موافقة متوسطة للموظفين ، ثم تلتها الفقرات (32،33،36) والمتعلقة ب " تكرار محتوى البرامج التدريبية يؤثر إيجابًا على فاعلية البرامج التدريبية، تقييم المتدرب أثناء أدائه للعمل للوقوف على مدى إتقانه واكتسابه للمهارات والمعلومات التدريبية، ومساهمة البرامج التدريبية في زيادة الانتماء للعمل"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (2.77،2.79،2.79) على التوالي، وهذا يدل على درجة موافقة متوسطة من الموظفين، وبعد ذلك جاءت الفقرات (31،30) والمتعلقة ب" استخدام أسلوب تقييم فعالية البرنامج التدريبية بعد انتهاء التدريب، تقييم نتائج البرامج التدريبية من خلال انعكاسها على أداء المتدربين،حيث بلغ المتوسط

الحسابي لها (2.71،2.72) وهذا يدل على درجة موافقة متوسطة من الموظفين، وتدل هذه النتيجة أن الوزارة لا تهتم دائما بتقييم البرامج التدريبية بعد انتهاء التدريب، كما أنها لا تقيّم نتائج البرامج من خلال انعكاسها على أداء المتدربين، بمعنى أن الوزارة لا تعط اهتمام كافي لتقييم العملية التدريبية.

وكان للفقرة رقم (29) والمتعلقة ب" استخدام أسلوب مقارنة أداء المتدرب قبل التدريب وبعد التدريب لملاحظة التغيرات في المعلومات والمهارات" أقل متوسط حسابي من بين المتوسطات الحسابية المتعلقة بتقييم العملية التدريبية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (2.65) وهذا يدل على أن الوزارة لا تعط الاهتمام الكافي لتقييم العملية التدريبية من خلال استخدام أسلوب المقارنة بين أداء المتدرب قبل التدريب وبعده لملاحظة التغيرات في المعلومات والمهارات.

وترى الباحثة أن عدم الأخذ بعين الاعتبار تقييم العملية التدريبية بأساليب علمية مدروسة يضعف من إمكانية التوصل إلى كفاءة العملية التدريبية، وتحقيق الفوائد المرجوة منها، إذ لا بد من القيام بالمتابعة والتقييم بصورة دورية للبرامج التدريبية والمقدمة حتى يمكن تقييم فاعليتها، ومدى مساهمتها في تحسن الأداء وتحقيق أهداف العملية التدريبية.

### 2.1.4 سؤال الدراسة الثاني

**ما علاقة البرامج التدريبية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل على أداء العاملين فيها؟**

للإجابة عن سؤال الدراسة السابق استخرجت الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعلاقة البرامج التدريبية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل على أداء العاملين فيها على الدرجة الكلية، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (4.7- 4.8 ).

**جدول رقم (7.4): الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعلاقة البرامج التدريبية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل على أداء العاملين فيها على الدرجة الكلية**

| المتغير | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|---|---|---|---|---|
| علاقة البرامج التدريبية على الأداء الوظيفي | 368 | 2.92 | 0.65 | متوسطة |

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (7.4) تأكيد أفراد العينة أن هناك تأثير متوسط للبرامج التدريبية على الأداء الوظيفي للعاملين، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا التأثير على الدرجة الكلية للمقياس (2.92)، وانحراف معياري (0.65).

**جدول رقم (8.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمظاهر علاقة البرامج التدريبية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل على أداء العاملين فيها مرتبة حسب الأهمية.**

| الرقم | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|---|---|---|---|---|
| 37 | الالتحاق بالتدريب يزيد من دقة الموظفين في انجاز أعمالهم اليومية | 3.05 | 0.86 | متوسطة |
| 38 | عمل التدريب على رفع قدرة تنفيذ واجبات العمل بكفاءة. | 3.00 | 0.84 | متوسطة |
| 43 | رفع التدريب مستوى المعارف والمهارات لدى الموظفين. | 3.00 | 0.85 | متوسطة |
| 44 | مساهمة التدريب إلى ابتكار أساليب جديدة في العمل. | 3.00 | 0.85 | متوسطة |
| 41 | رفع التدريب من الكفاءة في التعامل مع المحيط (المواد | 2.95 | 0.89 | متوسطة |

| | والأدوات والأشخاص). | | | |
|---|---|---|---|---|
| 46 | تمكين التدريب الموظفين من استخدام الأساليب العلمية في تنفيذ المهام الموكلة إليهم | 2.91 | 0.87 | متوسطة |
| 39 | عمل التدريب على التقليل من روتين العمل اليومي. | 2.90 | 0.93 | متوسطة |
| 45 | زيادة التدريب من مهارة الموظفين في القدرة على اتخاذ القرارات | 2.89 | 0.84 | متوسطة |
| 42 | تمكين التدريب الموظفين من تقديم أراء عملية يمكن تطبيقها لتحسين العمل. | 2.88 | 0.88 | متوسطة |
| 40 | إسهام التدريب في التقليل من ضغوط العمل | 2.64 | 0.92 | متوسطة |
| | الدرجة الكلية | 2.92 | 0.65 | |

يوضح الجدول رقم (8.4) مظاهر علاقة البرامج التدريبية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل على أداء العاملين فيها مرتبة حسب الأهمية، وقد جاء في مقدمتها: تأكيد الموظفين أن الالتحاق بالتدريب يزيد من دقة الموظفين في انجاز أعمالهم اليومية، حيث حصلت هذه الفقرة على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.05) مما يدل على درجة موافقة متوسطة للموظفين، وهذا يدل على مدى إضافة التدريب على أداء الأفراد العاملين في انجاز أعمالهم اليومية وحاجة الموظفين للتدريب على مستوى العمل اليومي.

وحصلت الفقرة رقم (38) والمتعلقة ب" إسهام التدريب في التقليل من ضغوط العمل" على أقل متوسط حسابي والذي بلغ (2.64) مما يدل على درجة موافقة متوسطة للموظفين نحو هذه الفقرة مما ينعكس سلبا على مساهمة التدريب في حل هذه الجوانب، وهذا يرجع إلى وجود عوامل روتينية يومية لدى الموظف، إضافة إلى أنه أحياناً يكون هناك أعباء جديدة تترتب على هذا التدريب.

وكان للفقرات (38،43،44) والتي تنص على " عمل التدريب على رفع قدرة تنفيذ واجبات العمل بكفاءة، رفع التدريب مستوى المعارف والمهارات لدى الموظفين، مساهمة التدريب إلى ابتكار أساليب جديدة في العمل" على متوسط حسابي متساوٍ قدره (3) مما يدل على درجة موافقة متوسطة ومتساوية للموظفين، وهذا يدل على أن التدريب قدم إضافة على رفع قدرة الموظف في تنفيذ واجبات العمل بكفاءة، وكذلك إضافة على مستوى المعارف والمهارات لدى الموظفين والتي يحتاجونها في العمل، كما أنه كان للتدريب مساهمة واضحة في ابتكار أساليب جديدة في العمل.

وبشكل عام فقد بلغ المتوسط الحسابي لإجمالي الفقرات المتعلقة بعلاقة التدريب بأداء الموظفين (2.92) مما يدل على درجة موافقة متوسطة للموظفين نحو هذه الفقرات.

## 2.4 المبحث الثاني: اختبار فرضيات البحث

طرح هذا البحث مجموعة من الفرضيات ذات علاقة مباشرة بموضوع البرامج التدريبية والأداء، وفيما يلي فحص لهذه الفرضيات اعتماداً على ما تمّ جمعه وتحليله من بيانات:

### 1.2.4 الفرضية الأولى:

**لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى α≥0.05 في واقع البرامج التدريبية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين وفقاً لمتغيرات: الجنس، والمديرية، والعمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والتخصص.**

**1.1.2.4 الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى α≥0.05 في واقع البرامج التدريبية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير الجنس.**

للتحقق من صحة الفرضية السابقة استخدم اختبار ت (t-test) للفروق في واقع البرامج التدريبية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير الجنس، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (9.4).

**جدول رقم (9.4): نتائج اختبار ت (t-test) للفروق في واقع البرامج التدريبية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير الجنس**

| الأبعاد | الجنس | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجات الحرية | قيمة ت المحسوبة | الدلالة الإحصائية |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| الاحتياجات التدريبية | ذكر | 177 | 2.97 | 0.69 | 366 | 0.632 | 0.528 |
| | أنثى | 191 | 2.93 | 0.82 | | | |
| المتدربين | ذكر | 177 | 2.81 | 0.68 | 366 | 3.408 | 0.001 |
| | أنثى | 191 | 2.57 | 0.63 | | | |
| المدربين | ذكر | 177 | 2.83 | 0.71 | 366 | 1.625 | 0.105 |
| | أنثى | 191 | 2.71 | 0.64 | | | |
| تصميم البرامج التدريبية | ذكر | 177 | 2.92 | 0.66 | 366 | 3.151 | 0.002 |
| | أنثى | 191 | 2.72 | 0.53 | | | |
| تقييم البرامج التدريبية | ذكر | 177 | 2.85 | 0.64 | 366 | 1.795 | 0.073 |
| | أنثى | 191 | 2.74 | 0.56 | | | |
| الدرجة | ذكر | 177 | 2.87 | 0.57 | 366 | 2.736 | 0.007 |

| الكلية | أنثى | 191 | 2.72 | 0.43 | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (9.4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \geq 0.05$ في واقع البرامج التدريبية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير الجنس. وكانت الفروق في أبعاد: المتدربين، وتصميم البرامج التدريبية، لصالح الموظفين الذكور الذين أكدوا بدرجة اكبر على واقع هذه الأبعاد، وذلك كما هو واضح من المتوسطات الحسابية في الجدول أعلاه، وبذلك تكون الفرضية قد رفضت.

وتعزو الباحثة سبب هذا الاختلاف لصالح الذكور في أن اهتمامات الموظفين الذكور بتطورهم الوظيفي، ورغبتهم في ذلك أكبر من اهتمامات الإناث، ولذلك يحاول إثبات ذلك من خلال تفاعله في البرامج التدريبية التي يُرشح للاشتراك بها وذلك لاعتقاده انه هذه البرامج هي مدخل يصبح من خلاله قادر على المشاركة فيما بعد بتصميم برامج تدريبية مستقبلية، في حين يقل اهتمام الإناث بالبرامج التدريبية نظراً لوجود مشاغل حياة عديدة تتعلق بالواجبات المهنية والأسرية والاجتماعية، لذلك يتشتت اهتمامها بين هذه الواجبات العديدة، وينعكس ذلك على درجة اهتمامها بالتفاعل في أثناء المشاركة في البرامج التدريبية.

وكانت الفروق في أبعاد الاحتياجات التدريبية والمدربين وتقييم البرامج التدريبية غير جوهرية بين الذكور والإناث حيث لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية في ذلك، وذلك لأن الذكور والإناث مكلفين بنفس المهام وبالتالي لديهم نفس الاحتياجات التدريبية ولذلك لا يوجد فروق بين المدربين على اختلاف جنسهم وذلك لأن عليهم القيام بالواجبات المكلفين بها بغض النظر عن جنسهم.

**2.1.2.4 الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى α≤0.05 في واقع البرامج التدريبية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير المديرية.**

للتحقق من صحة الفرضية السابقة استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي ( one way analysis of variance) للفروق في واقع البرامج التدريبية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير المديرية، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (10.4).

**جدول رقم (10.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في واقع البرامج التدريبية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير المديرية**

| الأبعاد | مصدر التباين | درجات الحرية | مجموع المربعات | متوسط المربعات | قيمة ف المحسوبة | الدلالة الإحصائية |
|---|---|---|---|---|---|---|
| الاحتياجات التدريبية | بين المجموعات | 2 | 2.332 | 1.166 | 3.157 | 0.044 |
| | داخل المجموعات | 365 | 134.776 | 0.369 | | |
| | المجموع | 367 | 137.108 | - | | |
| المتدربين | بين المجموعات | 2 | 0.059 | 0.030 | 0.067 | 0.936 |
| | داخل المجموعات | 365 | 163.028 | 0.447 | | |
| | المجموع | 367 | 163.088 | - | | |
| المدربين | بين المجموعات | 2 | 0.207 | 0.104 | 0.222 | 0.801 |
| | داخل | 365 | 170.334 | 0.467 | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | المجموعات | | | | | |
| | المجموع | 367 | 170.541 | - | | |
| **تصميم البرامج التدريبية** | بين المجموعات | 2 | 3.488 | 1.744 | 4.783 | 0.009 |
| | داخل المجموعات | 365 | 133.097 | 0.365 | | |
| | المجموع | 367 | 136.585 | - | | |
| **تقييم البرامج التدريبية** | بين المجموعات | 2 | 0.974 | 0.487 | 1.333 | 0.265 |
| | داخل المجموعات | 365 | 133.282 | 0.365 | | |
| | المجموع | 367 | 134.256 | - | | |
| **الدرجة الكلية** | بين المجموعات | 2 | 0.815 | 0.408 | 1.538 | 0.216 |
| | داخل المجموعات | 365 | 96.771 | 0.265 | | |
| | المجموع | 367 | 97.586 | - | | |

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (10.4) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \leq 0.05$ في واقع البرامج التدريبية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير المديرية. وبذلك تكون الفرضية قد رفضت.

وكانت الفروق في مجالي الاحتياجات التدريبية، وتصميم البرامج التدريبية، ولإيجاد مصدر هذه الفروق استخدم اختبار توكي (tukey test) للفروق في واقع البرامج التدريبية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير المديرية، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (11.4).

**جدول رقم (11.4): نتائج اختبار توكي (tukey test) للفروق في واقع البرامج التدريبية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير المديرية.**

| الأبعاد | المقارنات | الجنوب | الشمال | الوسط |
|---|---|---|---|---|
| **الاحتياجات التدريبية** | الجنوب | | *0.16482 | *0.15545 |
| | الشمال | | | -0.00937 |
| | الوسط | | | |
| **تصميم البرامج التدريبية** | الجنوب | | *0.19617 | *0.19392 |
| | الشمال | | | -0.00225 |
| | الوسط | | | |

تشير المقارنات الثنائية البعدية الواردة في الجدول أعلاه أن الفروق في واقع البرامج التدريبية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير المديرية كانت بين مديرية الجنوب والشمال من جهة، وبين مديرية الجنوب والوسط من جهة أخرى، لصالح مديرية الجنوب الذين أكدوا بدرجة أكبر على واقع الاحتياجات التدريبية، وتصميم البرامج التدريبية، وذلك كما هو واضح من المتوسطات الحسابية لإجاباتهم في الجدول رقم (12.4).

وتعتقد الباحثة أن السبب يعود إلى حداثة تربية الجنوب التي تهتم بدرجة أكبر من مديرية الوسط، وكذلك توفر الكادر المهني في تربية الجنوب جعل هناك تميّز لها، ورغم حداثة تربية شمال الخليل إلّا أن الكادر لا يزال في طور التدريب للتميز في تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية، كما أن عدد مدارس الجنوب أكثر من الشمال والوسط وعدد المعلمين الجدد أكثر وهم الفئة الذين بحاجة إلى التدريب.

جدول رقم (12.4):المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع البرامج التدريبية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير المديرية.

| الأبعاد | المديرية | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---|---|---|---|---|
| الاحتياجات التدريبية | الجنوب | 178 | 3.03 | 0.61 |
| | الشمال | 75 | 2.86 | 0.60 |
| | الوسط | 115 | 2.87 | 0.60 |
| المتدربين | الجنوب | 178 | 2.70 | 0.70 |
| | الشمال | 75 | 2.67 | 0.62 |
| | الوسط | 115 | 2.68 | 0.64 |
| المدربين | الجنوب | 178 | 2.76 | 0.64 |
| | الشمال | 75 | 2.82 | 0.71 |
| | الوسط | 115 | 2.76 | 0.72 |
| تصميم البرامج التدريبية | الجنوب | 178 | 2.91 | 0.60 |
| | الشمال | 75 | 2.72 | 0.54 |
| | الوسط | 115 | 2.72 | 0.63 |
| تقييم البرامج التدريبية | الجنوب | 178 | 2.84 | 0.57 |
| | الشمال | 75 | 2.76 | 0.58 |
| | الوسط | 115 | 2.73 | 0.66 |
| الدرجة الكلية | الجنوب | 178 | 2.84 | 0.50 |

| | الشمال | 75 | 2.76 | 0.49 |
|---|---|---|---|---|
| | الوسط | 115 | 2.75 | 0.53 |

وكانت الفروق في أبعاد المتدربين والمدربين وتقييم البرامج التدريبية غير جوهرية حيث أن المتدربين والمدربين في المديريات الثلاث تنطبق عليهم نفس الأنظمة والقوانين والأسس المعمول بها في التدريب في وزارة التربية والتعليم، وأما طريقة التقييم للبرامج التدريبية فهي تخضع لنفس المعايير في المديريات الثلاث، حيث لم يكن هناك فروق في تقييم البرامج التدريبية بين الذكور والإناث في المديرية الواحدة وهذا انعكس على المديريات الثلاث حيث لم يكن هناك فروق.

**3.1.2.4 الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \leq 0.05$ في واقع البرامج التدريبية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير العمر.**

للتحقق من صحة الفرضية السابقة استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي ( one way analysis of variance) للفروق في واقع البرامج التدريبية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير العمر، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (13.4).

**جدول رقم (13.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ( one way analysis of variance) للفروق في واقع البرامج التدريبية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير العمر.**

| الأبعاد | مصدر التباين | درجات الحرية | مجموع المربعات | متوسط المربعات | قيمة ف المحسوبة | الدلالة الإحصائية |
|---|---|---|---|---|---|---|
| الاحتياجات التدريبية | بين المجموعات | 3 | 1.453 | 0.484 | 1.318 | 0.268 |
| | داخل المجموعات | 361 | 132.628 | 0.367 | | |
| | المجموع | 364 | 134.080 | - | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **المتدربين** | بين المجموعات | 3 | 3.103 | 1.034 | 2.373 | 0.070 |
| | داخل المجموعات | 361 | 157.353 | 0.436 | | |
| | المجموع | 364 | 160.456 | - | | |
| **المدربين** | بين المجموعات | 3 | 2.268 | 0.756 | 1.631 | 0.182 |
| | داخل المجموعات | 361 | 167.372 | 0.464 | | |
| | المجموع | 364 | 169.641 | - | | |
| **تصميم البرامج التدريبية** | بين المجموعات | 3 | 1.900 | 0.633 | 1.716 | 0.163 |
| | داخل المجموعات | 361 | 133.214 | 0.369 | | |
| | المجموع | 364 | 135.113 | - | | |
| **تقييم البرامج التدريبية** | بين المجموعات | 3 | 1.255 | 0.418 | 1.140 | 0.333 |
| | داخل المجموعات | 361 | 132.415 | 0.367 | | |
| | المجموع | 364 | 133.670 | - | | |
| **الدرجة الكلية** | بين المجموعات | 3 | 1.401 | 0.467 | 1.780 | 0.151 |
| | داخل المجموعات | 361 | 94.692 | 0.262 | | |
| | المجموع | 364 | 96.093 | - | | |

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \leq 0.05$ في واقع البرامج التدريبية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير العمر، وبذلك تكون الفرضية قد قبلت. مما يشير إلى أن واقع

البرامج التدريبية لا تتأثر كثيراً بالفئة العمرية، وأن التوجه العام للبرامج التدريبية من كافة الفئات العمرية متقاربة، وأن الموظفين على اختلاف فئاتهم العمرية لهم نفس المهام الموكلة إليهم تقريباً، وذلك على اختلاف تخصصاتهم ومسمياتهم الوظيفية، وبالتالي كانت ردودهم حول واقع البرامج التدريبية متماثلة تقريباً.

**جدول رقم (14.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع البرامج التدريبية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير العمر.**

| الأبعاد | العمر | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---|---|---|---|---|
| الاحتياجات التدريبية | 29-20 | 79 | 2.82 | 0.60 |
| | 39-30 | 146 | 2.98 | 0.57 |
| | 49-40 | 100 | 2.96 | 0.67 |
| | +50 | 40 | 3.00 | 0.50 |
| المتدربين | 29-20 | 79 | 2.66 | 0.63 |
| | 39-30 | 146 | 2.71 | 0.63 |
| | 49-40 | 100 | 2.57 | 0.72 |
| | +50 | 40 | 2.89 | 0.61 |
| المدربين | 29-20 | 79 | 2.82 | 0.66 |
| | 39-30 | 146 | 2.79 | 0.67 |
| | 49-40 | 100 | 2.65 | 0.73 |
| | +50 | 40 | 2.89 | 0.60 |
| تصميم البرامج التدريبية | 29-20 | 79 | 2.83 | 0.56 |
| | 39-30 | 146 | 2.79 | 0.63 |
| | 49-40 | 100 | 2.74 | 0.62 |
| | +50 | 40 | 2.99 | 0.54 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 0.60 | 2.79 | 79 | 29-20 | تقييم البرامج التدريبية |
| 0.61 | 2.78 | 146 | 39-30 | |
| 0.61 | 2.74 | 100 | 49-40 | |
| 0.54 | 2.94 | 40 | +50 | |
| 0.49 | 2.78 | 79 | 29-20 | الدرجة الكلية |
| 0.51 | 2.80 | 146 | 39-30 | |
| 0.54 | 2.72 | 100 | 49-40 | |
| 0.46 | 2.94 | 40 | +50 | |

**4.1.2.4 الفرضية الفرعية الرابعة :لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى α≤0.05 في واقع البرامج التدريبية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.**

للتحقق من صحة الفرضية السابقة استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي ( one way analysis of variance) للفروق في واقع البرامج التدريبية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (15.4).

**جدول رقم (15.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في واقع البرامج التدريبية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير المؤهل العلمي**

| الدلالة الإحصائية | قيمة ف المحسوبة | متوسط المربعات | مجموع المربعات | درجات الحرية | مصدر التباين | الأبعاد |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 0.454 | 0.908 | 2 | بين المجموعات | **الاحتياجات** |

| التدريبية | داخل المجموعات | 365 | 136.200 | 0.373 | 1.216 | 0.298 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | المجموع | 367 | 137.108 | - | | |
| المتدربين | بين المجموعات | 2 | 1.332 | 0.666 | 1.502 | 0.224 |
| | داخل المجموعات | 365 | 161.756 | 0.443 | | |
| | المجموع | 367 | 163.088 | - | | |
| المدربين | بين المجموعات | 2 | 0.993 | 0.497 | 1.069 | 0.344 |
| | داخل المجموعات | 365 | 169.548 | 0.465 | | |
| | المجموع | 367 | 170.541 | - | | |
| تصميم البرامج التدريبية | بين المجموعات | 2 | 0.080 | 0.040 | 0.107 | 0.899 |
| | داخل المجموعات | 365 | 136.506 | 0.374 | | |
| | المجموع | 367 | 136.585 | - | | |
| تقييم البرامج التدريبية | بين المجموعات | 2 | 0.670 | 0.335 | 0.915 | 0.402 |
| | داخل المجموعات | 365 | 133.586 | 0.366 | | |
| | المجموع | 367 | 134.256 | - | | |
| الدرجة الكلية | بين المجموعات | 2 | 0.563 | 0.282 | 1.059 | 0.348 |
| | داخل المجموعات | 365 | 97.023 | 0.266 | | |
| | المجموع | 367 | 97.586 | - | | |

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \geq 0.05$ في واقع البرامج التدريبية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير المؤهل العلمي. وبذلك تكون الفرضية قد قبلت.

مما يشير إلى أن واقع البرامج التدريبية لا تتأثر كثيراً بالمؤهل العلمي، وأن الموظفين على اختلاف مؤهلاتهم العلمية لهم نفس المهام الموكلة إليهم تقريباً، وبالتالي يتلقون نفس البرامج التدريبية، وذلك على اختلاف تخصصاتهم ومسمياتهم الوظيفية، لذا كانت ردودهم حول واقع البرامج التدريبية متماثلة تقريباً.

**جدول رقم (16.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع البرامج التدريبية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.**

| الأبعاد | المؤهل العلمي | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---|---|---|---|---|
| **الاحتياجات التدريبية** | دبلوم | 78 | 2.94 | 0.58 |
| | بكالوريوس | 263 | 2.97 | 0.60 |
| | ماجستير | 27 | 2.77 | 0.70 |
| **المتدربين** | دبلوم | 78 | 2.74 | 0.68 |
| | بكالوريوس | 263 | 2.69 | 0.64 |
| | ماجستير | 27 | 2.49 | 0.78 |
| **المدربين** | دبلوم | 78 | 2.86 | 0.71 |
| | بكالوريوس | 263 | 2.75 | 0.67 |
| | ماجستير | 27 | 2.67 | 0.60 |

| تصميم البرامج التدريبية | دبلوم | 78 | 2.81 | 0.56 |
|---|---|---|---|---|
| | بكالوريوس | 263 | 2.82 | 0.63 |
| | ماجستير | 27 | 2.76 | 0.47 |
| تقييم البرامج التدريبية | دبلوم | 78 | 2.84 | 0.59 |
| | بكالوريوس | 263 | 2.79 | 0.61 |
| | ماجستير | 27 | 2.66 | 0.48 |
| الدرجة الكلية | دبلوم | 78 | 2.83 | 0.52 |
| | بكالوريوس | 263 | 2.80 | 0.51 |
| | ماجستير | 27 | 2.66 | 0.46 |

**5.1.2.4 الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \leq 0.05$ في واقع البرامج التدريبية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.**

للتحقق من صحة الفرضية السابقة استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي ( one way analysis of variance) للفروق في واقع البرامج التدريبية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (17.4).

**جدول رقم (17.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في واقع البرامج التدريبية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.**

| الأبعاد | مصدر التباين | درجات الحرية | مجموع المربعات | متوسط المربعات | قيمة ف المحسوبة | الدلالة الإحصائية |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **الاحتياجات التدريبية** | بين المجموعات | 4 | 6.308 | 1.577 | 4.376 | 0.002 |
| | داخل المجموعات | 363 | 130.800 | 0.360 | | |
| | المجموع | 367 | 137.108 | - | | |
| **المتدربين** | بين المجموعات | 4 | 1.554 | 0.389 | 0.873 | 0.480 |
| | داخل المجموعات | 363 | 161.533 | 0.445 | | |
| | المجموع | 367 | 163.088 | - | | |
| **المدربين** | بين المجموعات | 4 | 0.532 | 0.133 | 0.284 | 0.888 |
| | داخل المجموعات | 363 | 170.009 | 0.468 | | |
| | المجموع | 367 | 170.541 | - | | |
| **تصميم البرامج التدريبية** | بين المجموعات | 4 | 0.199 | 0.050 | 0.133 | 0.970 |
| | داخل المجموعات | 363 | 136.386 | 0.376 | | |
| | المجموع | 367 | 136.585 | - | | |
| **تقييم البرامج التدريبية** | بين المجموعات | 4 | 0.175 | 0.044 | 0.118 | 0.976 |
| | داخل المجموعات | 363 | 134.081 | 0.369 | | |
| | المجموع | 367 | 134.256 | - | | |
| **الدرجة** | بين المجموعات | 4 | 0.714 | 0.178 | | |

| الكلية | داخل المجموعات | 363 | 96.872 | 0.267 | 0.669 | 0.614 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | المجموع | 367 | 97.586 | - | | |

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \geq 0.05$ في واقع البرامج التدريبية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي. وبذلك تكون الفرضية قد رفضت، وكانت الفروق في مجال الاحتياجات التدريبية، ولإيجاد مصدر هذه الفروق استخدم اختبار توكي ( tukey test) للفروق في واقع البرامج التدريبية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (18.4).

**جدول رقم (18.4): نتائج اختبار توكي (tukey test) للفروق في واقع البرامج التدريبية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.**

| الأبعاد | المقارنات | رئيس قسم | مشرف تربوي | مدير مدرسة | موظف إداري | معلم |
|---|---|---|---|---|---|---|
| الاحتياجات التدريبية | رئيس قسم | | 0.58333 | -0.20000 | 0.35556 | -0.01027 |
| | مشرف تربوي | | | -0.78333* | -0.22778 | -0.59361* |
| | مدير مدرسة | | | | 0.55556 | 0.18973 |
| | موظف إداري | | | | | -0.36583 |
| | معلم | | | | | |

تشير المقارنات الثنائية البعدية الواردة في الجدول أعلاه أن الفروق في واقع البرامج التدريبية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي كانت بين الموظفين من المشرفين التربويين ومدراء المدارس من جهة، وبين المشرفين التربويين والمعلمين من جهة أخرى، لصالح المدراء والمعلمين الذين أكدوا بدرجة أكبر على واقع الاحتياجات التدريبية، وذلك كما هو واضح من المتوسطات الحسابية لإجاباتهم في الجدول رقم (19.4).

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المعلمين لهم اتصال مباشر مع الطلبة، وبالتالي بحاجة إلى تطوير وتجديد وتنويع وتغيير في أساليبهم التربوية والتعليمية التي تتأتى من خلال البرامج التدريبية، وكذلك المدراء -الذين هم على اتصال مباشر مع المعلمين والطلبة- بحاجة للاطلاع المستمر على المستجدات التربوية والتعليمية من خلال هذه البرامج التدريبية.

**جدول رقم (19.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع البرامج التدريبية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.**

| الأبعاد | المسمى الوظيفي | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---|---|---|---|---|
| **الاحتياجات التدريبية** | رئيس قسم | 3 | 2.96 | 0.57 |
| | مشرف تربوي | 5 | 2.38 | 0.78 |
| | مدير مدرسة | 16 | 3.16 | 0.61 |
| | موظف إداري | 17 | 2.61 | 0.58 |
| | معلم | 327 | 2.97 | 0.59 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **المتدربين** | رئيس قسم | 3 | 2.75 | 0.23 |
| | مشرف تربوي | 5 | 2.38 | 0.76 |
| | مدير مدرسة | 16 | 2.55 | 0.64 |
| | موظف إداري | 17 | 2.60 | 0.61 |
| | معلم | 327 | 2.71 | 0.67 |
| **المدربين** | رئيس قسم | 3 | 2.90 | 0.25 |
| | مشرف تربوي | 5 | 2.60 | 0.66 |
| | مدير مدرسة | 16 | 2.70 | 0.58 |
| | موظف إداري | 17 | 2.73 | 0.81 |
| | معلم | 327 | 2.78 | 0.68 |
| **تصميم البرامج التدريبية** | رئيس قسم | 3 | 2.90 | 0.28 |
| | مشرف تربوي | 5 | 2.81 | 0.66 |
| | مدير مدرسة | 16 | 2.78 | 0.49 |
| | موظف إداري | 17 | 2.72 | 0.66 |
| | معلم | 327 | 2.82 | 0.61 |
| **تقييم البرامج التدريبية** | رئيس قسم | 3 | 2.92 | 0.24 |
| | مشرف تربوي | 5 | 2.77 | 0.86 |
| | مدير مدرسة | 16 | 2.74 | 0.47 |

| | موظف إداري | 17 | 2.75 | 0.62 |
|---|---|---|---|---|
| | معلم | 327 | 2.79 | 0.60 |
| **الدرجة الكلية** | رئيس قسم | 3 | 2.88 | 0.25 |
| | مشرف تربوي | 5 | 2.60 | 0.66 |
| | مدير مدرسة | 16 | 2.77 | 0.46 |
| | موظف إداري | 17 | 2.68 | 0.54 |
| | معلم | 327 | 2.81 | 0.51 |

وكانت الفروق في أبعاد المتدربين والمدربين وتصميم البرامج التدريبية وتقييمها غير دالة إحصائيا حسب المسمى الوظيفي لأن وجهة نظر الموظفين على اختلاف مسمياتهم الوظيفية متقاربة في البنود السابقة.

**6.1.2.4 الفرضية الفرعية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى α≤0.05 في واقع البرامج التدريبية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.**

للتحقق من صحة الفرضية السابقة استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي ( one way analysis of variance) للفروق في واقع البرامج التدريبية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (20.4).

**جدول رقم (20.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في واقع البرامج التدريبية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.**

| الأبعاد | مصدر التباين | درجات الحرية | مجموع المربعات | متوسط المربعات | قيمة ف المحسوبة | الدلالة الإحصائية |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **الاحتياجات** | بين المجموعات | 3 | 0.936 | 0.312 | | |

| التدريبية | داخل المجموعات | 364 | 136.172 | 0.374 | 0.834 | 0.476 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | المجموع | 367 | 137.108 | - | | |
| المتدربين | بين المجموعات | 3 | 0.173 | 0.058 | 0.129 | 0.943 |
| | داخل المجموعات | 364 | 162.915 | 0.448 | | |
| | المجموع | 367 | 163.088 | - | | |
| المدربين | بين المجموعات | 3 | 0.146 | 0.049 | 0.104 | 0.958 |
| | داخل المجموعات | 364 | 170.395 | 0.468 | | |
| | المجموع | 367 | 170.541 | - | | |
| تصميم البرامج التدريبية | بين المجموعات | 3 | 0.363 | 0.121 | 0.323 | 0.809 |
| | داخل المجموعات | 364 | 136.223 | 0.374 | | |
| | المجموع | 367 | 136.585 | - | | |
| تقييم البرامج التدريبية | بين المجموعات | 3 | 0.171 | 0.057 | 0.155 | 0.926 |
| | داخل المجموعات | 364 | 134.084 | 0.368 | | |
| | المجموع | 367 | 134.256 | - | | |
| الدرجة الكلية | بين المجموعات | 3 | 0.021 | 0.007 | 0.026 | 0.994 |
| | داخل المجموعات | 364 | 97.565 | 0.268 | | |
| | المجموع | 367 | 97.586 | - | | |

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \leq 0.05$ في واقع البرامج التدريبية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير سنوات الخبرة. وبذلك تكون الفرضية قد قبلت.

مما يشير إلى أن واقع البرامج التدريبية لا تتأثر كثيراً بسنوات الخبرة، وأن الموظفين على اختلاف سنوات الخبرة، لهم نفس المهام الموكلة إليهم تقريباً، وذلك على اختلاف تخصصاتهم ومسمياتهم الوظيفية، وبالتالي كانت ردودهم حول واقع البرامج التدريبية متماثلة تقريباً.

**جدول رقم (21.4):المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع البرامج التدريبية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.**

| الأبعاد | سنوات الخبرة | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---|---|---|---|---|
| الاحتياجات التدريبية | -5 | 74 | 2.85 | 0.57 |
| | 10-5 | 86 | 2.97 | 0.58 |
| | 15-11 | 91 | 3.00 | 0.58 |
| | +15 | 117 | 2.95 | 0.67 |
| المتدربين | -5 | 74 | 2.67 | 0.65 |
| | 10-5 | 86 | 2.72 | 0.64 |
| | 15-11 | 91 | 2.67 | 0.65 |
| | +15 | 117 | 2.68 | 0.70 |
| المدربين | -5 | 74 | 2.79 | 0.61 |
| | 10-5 | 86 | 2.79 | 0.66 |
| | 15-11 | 91 | 2.74 | 0.73 |
| | +15 | 117 | 2.77 | 0.69 |
| تصميم البرامج | -5 | 74 | 2.84 | 0.57 |

| 0.50 | 2.77 | 86 | 10-5 | التدريبية |
|---|---|---|---|---|
| 0.68 | 2.79 | 91 | 15-11 | |
| 0.64 | 2.84 | 117 | +15 | |
| 0.60 | 2.82 | 74 | -5 | تقييم البرامج التدريبية |
| 0.54 | 2.76 | 86 | 10-5 | |
| 0.60 | 2.77 | 91 | 15-11 | |
| 0.65 | 2.80 | 117 | +15 | |
| 0.48 | 2.79 | 74 | -5 | الدرجة الكلية |
| 0.45 | 2.79 | 86 | 10-5 | |
| 0.55 | 2.79 | 91 | 15-11 | |
| 0.54 | 2.80 | 117 | +15 | |

**7.1.2.4 الفرضية الفرعية السابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \leq 0.05$ في واقع البرامج التدريبية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير التخصص.**

للتحقق من صحة الفرضية السابقة استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي ( one way analysis of variance) للفروق في واقع البرامج التدريبية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير التخصص، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (22.4).

**جدول رقم (22.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في واقع البرامج التدريبية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير التخصص.**

| الأبعاد | مصدر التباين | درجات الحرية | مجموع المربعات | متوسط المربعات | قيمة ف المحسوبة | الدلالة الإحصائية |
|---|---|---|---|---|---|---|
| الاحتياجات التدريبية | بين المجموعات | 4 | 3.891 | 0.973 | 2.651 | 0.033 |
| | داخل المجموعات | 363 | 133.217 | 0.367 | | |
| | المجموع | 367 | 137.108 | - | | |
| المتدربين | بين المجموعات | 4 | 5.925 | 1.481 | 3.421 | 0.009 |
| | داخل المجموعات | 363 | 157.163 | 0.433 | | |
| | المجموع | 367 | 163.088 | - | | |
| المدربين | بين المجموعات | 4 | 4.599 | 1.150 | 2.515 | 0.041 |
| | داخل المجموعات | 363 | 165.942 | 0.457 | | |
| | المجموع | 367 | 170.541 | - | | |
| تصميم البرامج التدريبية | بين المجموعات | 4 | 2.066 | 0.517 | 1.394 | 0.236 |
| | داخل المجموعات | 363 | 134.519 | 0.371 | | |
| | المجموع | 367 | 136.585 | - | | |
| تقييم البرامج | بين المجموعات | 4 | 3.992 | 0.998 | 2.781 | 0.027 |
| | داخل المجموعات | 363 | 130.264 | 0.359 | | |
| | المجموع | 367 | 134.256 | - | | |

| التدريبية | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| الدرجة الكلية | بين المجموعات | 4 | 3.550 | 0.888 | 3.426 | 0.009 |
| | داخل المجموعات | 363 | 94.036 | 0.259 | | |
| | المجموع | 367 | 97.586 | - | | |

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \geq 0.05$ في واقع البرامج التدريبية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير التخصص. وبذلك تكون الفرضية قد رفضت، وكانت الفروق في جميع مجالات الدراسة ما عدا مجال تصميم البرامج التدريبية، حيث أن الوزارة تتبع نمط موحد في تصميم البرامج التدريبية لجميع التخصصات، ولإيجاد مصدر هذه الفروق استخدم اختبار توكي (tukey test) للفروق في واقع البرامج التدريبية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير التخصص، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (23.4).

**جدول رقم (23.4): نتائج اختبار توكي (tukey test) للفروق في واقع البرامج التدريبية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير التخصص.**

| الأبعاد | المقارنات | علوم إدارية ومصرفية | علوم إنسانية | علوم تطبيقية | علوم تربوية | آخر |
|---|---|---|---|---|---|---|
| الاحتياجات التدريبية | علوم إدارية ومصرفية | | -0.23560 | -0.01959 | -0.27830 | -0.08605 |
| | علوم إنسانية | | | 0.21600* | -0.04270 | 0.14954 |
| | علوم تطبيقية | | | | -0.25871 | -0.06646 |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | علوم تربوية | | | | | 0.19224 |
| | آخر | | | | | |
| المتدربين | علوم إدارية ومصرفية | | -0.03073 | 0.26881 | -0.08857 | 0.15530 |
| | علوم إنسانية | | | *0.29954 | -0.05784 | 0.18603 |
| | علوم تطبيقية | | | | -0.35738 | -0.11351 |
| | علوم تربوية | | | | | 0.24387 |
| | آخر | | | | | |
| المدربين | علوم إدارية ومصرفية | | -0.22599 | 0.05930 | -0.11497 | -0.00925 |
| | علوم إنسانية | | | 0.28529* | 0.11102 | 0.21647 |
| | علوم تطبيقية | | | | -0.17427 | -0.06882 |
| | علوم تربوية | | | | | -0.10546 |
| | آخر | | | | | |
| تقييم البرامج التدريبية | علوم إدارية ومصرفية | | -0.12772 | 0.17947 | -0.05481 | -0.00947 |
| | علوم إنسانية | | | 0.30719* | 0.07291 | 0.11825 |
| | علوم تطبيقية | | | | -0.23428 | -0.18894 |
| | علوم تربوية | | | | | 0.04534 |
| | آخر | | | | | |

مساهمة التدريب إلى ابتكار أساليب جديدة في العمل تشير المقارنات الثنائية البعدية الواردة في الجدول أعلاه أن الفروق في واقع البرامج التدريبية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير التخصص كانت بين الموظفين في مجال العلوم الإنسانية والعلوم التطبيقية، لصالح العلوم الإنسانية الذين أكدوا بدرجة أكبر على واقع الاحتياجات التدريبية، وذلك كما هو واضح من المتوسطات الحسابية لإجاباتهم في الجدول رقم (24.4).

وتعتقد الباحثة أن ذلك يعود إلى أن الموظفين المتخصصين في العلوم الإنسانية لديهم تواصل نفسي تربوي أكبر من المتخصصين في العلوم التطبيقية الذين يغفلون النواحي الإنسانية في تعاملهم ويركزون على التطبيق العلمي لما تعلموه أكثر من اهتمامهم بالعلاقات الشخصية.

**جدول رقم (24.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع البرامج التدريبية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير التخصص.**

| الأبعاد | التخصص | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---|---|---|---|---|
| **الاحتياجات التدريبية** | علوم إدارية ومصرفية | 22 | 2.78 | 0.65 |
| | علوم إنسانية | 142 | 3.02 | 0.62 |
| | علوم تطبيقية | 58 | 2.80 | 0.56 |
| | علوم تربوية | 68 | 3.06 | 0.47 |
| | آخر | 78 | 2.87 | 0.68 |
| **المتدربين** | علوم إدارية ومصرفية | 22 | 2.73 | 0.60 |
| | علوم إنسانية | 142 | 2.76 | 0.65 |

| | علوم تطبيقية | 58 | 2.46 | 0.59 |
|---|---|---|---|---|
| | علوم تربوية | 68 | 2.82 | 0.76 |
| | آخر | 78 | 2.58 | 0.62 |
| المدربين | علوم إدارية ومصرفية | 22 | 2.67 | 0.62 |
| | علوم إنسانية | 142 | 2.90 | 0.65 |
| | علوم تطبيقية | 58 | 2.61 | 0.61 |
| | علوم تربوية | 68 | 2.78 | 0.75 |
| | آخر | 78 | 2.68 | 0.70 |
| تصميم البرامج التدريبية | علوم إدارية ومصرفية | 22 | 2.69 | 0.60 |
| | علوم إنسانية | 142 | 2.88 | 0.57 |
| | علوم تطبيقية | 58 | 2.69 | 0.53 |
| | علوم تربوية | 68 | 2.86 | 0.71 |
| | آخر | 78 | 2.77 | 0.61 |
| تقييم البرامج التدريبية | علوم إدارية ومصرفية | 22 | 2.76 | 0.56 |
| | علوم إنسانية | 142 | 2.88 | 0.62 |
| | علوم تطبيقية | 58 | 2.58 | 0.50 |
| | علوم تربوية | 68 | 2.81 | 0.64 |
| | آخر | 78 | 2.77 | 0.57 |

| | | 22 | 2.73 | 0.49 |
|---|---|---|---|---|
| **الدرجة الكلية** | علوم إدارية ومصرفية | 22 | 2.73 | 0.49 |
| | علوم إنسانية | 142 | 2.88 | 0.51 |
| | علوم تطبيقية | 58 | 2.62 | 0.42 |
| | علوم تربوية | 68 | 2.86 | 0.58 |
| | آخر | 78 | 2.73 | 0.49 |

### 2.2.4 الفرضية الثانية:

**لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى α≤0.05 بين واقع البرامج التدريبية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل والأداء الوظيفي للعاملين فيها.**

للتحقق من صحة الفرضية السابقة استخدم معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) للعلاقة بين واقع البرامج التدريبية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل والأداء الوظيفي للعاملين فيها، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (25.4).

**جدول رقم (25.4): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) للعلاقة بين واقع البرامج التدريبية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل والأداء الوظيفي للعاملين فيها.**

| الأبعاد | العدد | قيمة (ر) | الدلالة الاحصائية |
|---|---|---|---|
| **الاحتياجات التدريبية** | 368 | 0.428* | 0.000 |
| **المتدربين** | 368 | 0.415* | 0.000 |
| **المدربين** | 368 | 0.504* | 0.000 |
| **تصميم البرامج التدريبية** | 368 | 0.672* | 0.000 |

| الدرجة الكلية | 368 | 0.690* | 0.000 |
|---|---|---|---|
| تقييم البرامج التدريبية | 368 | 0.760* | 0.000 |

تشير المعطيات الواردة في الجدول أعلاه إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \leq 0.05$ بين واقع البرامج التدريبية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل والأداء الوظيفي للعاملين فيها، بحيث كلما كان واقع البرامج التدريبية أفضل ازداد الأداء الوظيفي للعاملين والعكس صحيح، وبذلك تكون الفرضية قد رفضت.

حيث أنه كلما كانت هناك برامج تدريبية محددة حسب الاحتياجات التدريبية ومعتمدة على أسس ومعايير موضوعية وعلمية في اختيار المتدربين والمدربين وتصميمها، كلما ازدادت المعرفة وتطورت المهارة وبالتالي انعكس ذلك ايجابياً على الأداء للموظفين.

**سؤال البحث حول الطموحات المستقبلية:**

**ما هي طموحاتك المستقبلية لتحسين فعالية البرامج التدريبية التي تقدمها وزارة التربية والتعليم الفلسطينية؟**

للإجابة عن السؤال السابق استخرجت الأعداد والنسب المئوية لطموحات أفراد العينة المستقبلية لتحسين فعالية التدريب، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم(**26.4**).

**جدول رقم (26.4): نتائج الأعداد والنسب المئوية لطموحات أفراد العينة المستقبلية لتحسين فعالية التدريب.**

| الطموحات | الأعداد | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| وضع خطة سنوية مجدولة بمختلف أنواع البرامج التدريبية التي يجب تنفيذها في مواعيدها. | 19 | %5.2 |
| دراسة الاحتياجات التدريبية السنوية ووضع الشروط المطلوب توافرها في كل متدرب وفقاً لطبيعة عمله الذي يؤديه بهدف تطوير مهاراته العملية. | 51 | %13.8 |
| العمل على زيادة الاهتمام بتقييم البرامج التدريبية حتى يتم تحقيق الأهداف المطلوبة من العملية التدريبية | 26 | %7.1 |
| اختيار المتدربين وفقا لطبيعة البرنامج التدريبي مع ضرورة دراسة تناسب محتويات البرنامج التدريبي وقدرات المتدرب وطبيعة عمله. | 57 | %15.5 |
| توفير وسائل تدريبية مناسبة في البرامج التدريبية | 37 | %10.1 |
| أخذ البرامج التدريبية في الاعتبار عند الترقية أو للتحفيز المادي والمعنوي أو في تقييم الأداء السنوي وللموظف أو للحصول على الدرجات في الوظيفة | 80 | %21.7 |
| التركيز على عملية تحديد الاحتياجات التدريبية من حيث الأسلوب المتبع فيها | 69 | %18.7 |
| التركيز في تصميم البرامج التدريبية على الأساليب التدريبية الحديثة بما يتلاءم مع التطورات الحديثة | 29 | %7.9 |

يوضح الجدول السابق الطموحات المستقبلية لتحسين فعالية التدريب الميداني مرتبة حسب الأهمية، وقد جاء في مقدمتها أخذ البرامج التدريبية في الاعتبار عند الترقية أو للتحفيز المادي والمعنوي أو في تقييم الأداء السنوي وللموظف أو للحصول على الدرجات في الوظيفة، تلاها التركيز على عملية تحديد الاحتياجات التدريبية من حيث الأسلوب المتبع فيها، ومن ثمّ اختيار المتدربين وفقا لطبيعة البرنامج التدريبي مع ضرورة دراسة تناسب محتويات البرنامج التدريبي وقدرات المتدرب وطبيعة عمله، بعدها دراسة الاحتياجات التدريبية السنوية ووضع الشروط المطلوب توافرها في كل متدرب وفقاً لطبيعة عمله الذي يؤديه بهدف تطوير مهاراته العملية، تلاها توفير وسائل تدريبية مناسبة في البرامج التدريبية، بعد ذلك التركيز في تصميم البرامج التدريبية على الأساليب التدريبية الحديثة بما يتلاءم مع التطورات الحديثة، ومن ثمّ العمل على زيادة الاهتمام بتقييم البرامج التدريبية حتى يتم تحقيق الأهداف المطلوبة من العملية التدريبية، وأخيراً وضع خطة سنوية مجدولة بمختلف أنواع البرامج التدريبية التي يجب تنفيذها في مواعيدها.

**جدول رقم ( 27.4) ملخص اختبار الفرضيات**

| الرقم | الفرضية | النتيجة | |
|---|---|---|---|
| | | قبول | رفض |
| 1. | لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى α ≤ 0.05 في واقع البرامج التدريبية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير الجنس. | | √ |
| 2. | لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى α ≤ 0.05 في واقع البرامج التدريبية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير المديرية. | | √ |
| 3. | لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى α ≤ 0.05 في واقع البرامج التدريبية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير العمر. | √ | |
| 4. | لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى α ≤ 0.05 في واقع البرامج التدريبية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير المؤهل العلمي. | √ | |
| 5. | لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى α ≤ 0.05 في واقع البرامج التدريبية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي. | | √ |
| 6. | لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى α ≤ 0.05 في واقع البرامج التدريبية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير سنوات الخبرة. | √ | |
| 7. | لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى α ≤ 0.05 في واقع البرامج التدريبية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير التخصص. | | √ |

| 8. | لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \geq 0.05$ بين واقع البرامج التدريبية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل والأداء الوظيفي للعاملين بها. | | √ |
|---|---|---|---|

# الفصل الخامس

## النتائج والتوصيات

تقتضي طبيعة دراسة هذا الفصل تقسيمه إلى مبحثين يخصص الأول منهما لتحليل نتائج البحث، والمبحث الثاني للتوصيات التي توصلت إليها الباحثة.

### المبحث الأول: نتائج البحث

#### أولاً: نتائج أسئلة البحث

**النتائج المتعلقة بسؤال البحث الأول: <u>ما واقع البرامج التدريبية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل؟</u>**

بعد دراسة واقع البرامج التدريبية بأبعاده المختلفة وهي تحديد الاحتياجات التدريبية، اختيار المتدربين، اختيار المدربين، تصميم البرامج التدريبية، وتقييم البرامج التدريبية من وجهة نظر الموظفين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية حيث كانت النتائج كالتالي:

- رُتبت الأبعاد الخمسة للبرامج التدريبية من حيث الأهمية كالتالي: تحديد الاحتياجات التدريبية جاء في الترتيب الأول ، تلاه تصميم البرامج التدريبية في الترتيب الثاني، ثم تقييم العملية التدريبية في الترتيب الثالث، ثم اختيار المدربين في الترتيب الرابع ، في حين جاء اختيار المتدربين في الترتيب الأخير بين عناصر العملية التدريبية.

- واقع تحديد الاحتياجات التدريبية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين مرتبة حسب الأهمية، تحديد الاحتياجات التدريبية يتم حسب

الأهمية والحاجة جاء في الترتيب الأول، تلاه تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال المقارنة بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي في الترتيب الثاني، ومن ثمّ اختيار الأسلوب المتبع في تحديد الاحتياجات التدريبية وفق احتياجات العمل في الترتيب الثالث، بعدها تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال التقييم الدوري للأداء في الترتيب الرابع، ثم اختيار الأسلوب المتبع في تحديد الاحتياجات التدريبية وفق الترتيب والأولوية في الترتيب الخامس، وأخيراً تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال المقارنة بين القدرات الحالية للموظفين ومتطلبات العمل الجديدة في الترتيب الأخير.

- واقع المتدربين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين مرتبة حسب الأهمية، يؤخذ المؤهل العلمي بعين الاعتبار في اختيار البرامج التدريبية جاء في الترتيب الأول ، تلاها اختيار المتدربين بحيث يتناسب مستواهم العلمي مع المستوى العلمي لمحتويات البرامج التدريبية في الترتيب الثاني، ثم اختيار المتدربين حسب معايير معروفة للجميع في الترتيب الثالث، تلاها اختيار المتدربين بناء على تقارير الأداء السنوية في الترتيب الرابع، ثم اعتماد نتائج تقارير تقييم الأداء السنوي في اختيار المتدربين في الترتيب الخامس، ثم إعطاء المتدربين فرصة الاختيار بين البرامج التدريبية التي تحقق حاجة المؤسسة في الترتيب السادس، و قياس قدرات المتدربين على استيعاب محتوى البرامج التدريبية من خلال اختبارات المستوى في الترتيب السابع، وأخيراً قياس قدرات المتدربين على استيعاب محتوى البرامج التدريبية من خلال المقابلات الشخصية في الترتيب الثامن.

- واقع المدربين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين مرتبة حسب الأهمية، اختيار المدربين الأكفاء لتنفيذ البرامج التدريبية جاء في الترتيب الأول ، تلاها اختيار المدربين من ذوي المؤهلات الأكاديمية المناسبة لتغطية الدورات التدريبية في الترتيب الثاني، ثم اختيار المدربين وفق معيار القدرة على استخدام التقنيات التدريبية الحديثة في الترتيب الثالث، ومراعاة خبرة المدربين للتأثير الايجابي في المعارف والمهارات للمتدربين في الترتيب الرابع، بعدها توفر المخصصات المالية للتدريب مما يتيح اختيار المدربين من ذوي الخبرة العالية في الترتيب الخامس، ثم توفير المدربين من خارج الوزارة أو المديرية لزيادة خبرات المتدربين في الترتيب السادس.

- واقع تصميم البرامج التدريبية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين، أن البرامج التدريبية تصمم على أهداف واضحة ومكتوبة جاء في الترتيب الأول، تلاها توجد علاقة مباشرة بين محتوى البرامج التدريبية ومجال عمل المرشحين للتدريب في الترتيب الثاني، ثم تقديم مادة البرامج التدريبية وفقا لاحتياجات العمل في الترتيب الثالث، بعدها تركيز محتويات البرامج التدريبية على مفاهيم وأساليب علمية من الممكن الاستفادة منها في مواقف مختلفة في واقع العمل في الترتيب الرابع، ثم البرامج التدريبية التي سبق وتمّ الالتحاق بها حققت أهدافها في الترتيب الخامس، تلاها تقديم مادة البرامج التدريبية وفقاً لأساليب متنوعة تتناسب ومحتوى البرنامج التدريبي في الترتيب السادس، ثم اشتمال البرامج التدريبية على مواضيع تتعلق بطرق تقييم المتدربين لأنفسهم في الترتيب السابع، وأخيراً اختيار التوقيت الزمني للبرامج التدريبية بحيث يناسب وقت المتدرب في الترتيب الثامن.

- واقع تقييم البرامج التدريبية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين مرتبة حسب الأهمية، أن المادة العلمية تؤثر على فاعلية البرامج التدريبية في الترتيب الأول، تلاها تعزيز البرامج التدريبية من كفاءة المتدربين في الترتيب الثاني، ثم تكرار محتوى البرامج التدريبية يؤثر إيجابًا على فاعلية البرامج التدريبية في الترتيب الثالث، ثم تقييم المتدرب أثناء أدائه للعمل للوقوف على مدى إتقانه واكتسابه للمهارات والمعلومات التدريبية في الترتيب الرابع، تلاها مساهمة البرامج التدريبية في زيادة الانتماء للعمل في الترتيب الخامس، ثم استخدام أسلوب تقييم فعالية البرنامج التدريبية بعد انتهاء التدريب في الترتيب السادس، تلاها تقييم نتائج البرامج التدريبية من خلال انعكاسها على أداء المتدربين في الترتيب السابع، وأخيراً استخدام أسلوب مقارنة أداء المتدرب قبل التدريب وبعد التدريب لملاحظة التغيرات في المعلومات والمهارات في الترتيب الثامن.

**النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما علاقة البرامج التدريبية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل على أداء العاملين فيها؟**

أظهرت النتائج ترتيب مظاهر علاقة البرامج التدريبية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل على أداء العاملين فيها حسب الأهمية، وكانت كالتالي: أولاً أن الالتحاق بالتدريب يزيد من دقة الموظفين في انجاز أعمالهم اليومية، ثانياً إسهام التدريب في التقليل من ضغوط العمل، ثالثاً عمل التدريب على رفع قدرة تنفيذ واجبات العمل بكفاءة، رابعاً رفع التدريب مستوى المعارف والمهارات لدى الموظفين، خامساً مساهمة التدريب إلى ابتكار أساليب جديدة في العمل، سادساً رفع التدريب من الكفاءة في التعامل مع المحيط (المواد والأدوات والأشخاص)، ثامناً تمكين التدريب

الموظفين من استخدام الأساليب العلمية في تنفيذ المهام الموكلة إليهم، تاسعاً عمل التدريب على التقليل من روتين العمل اليومي. زيادة التدريب من مهارة الموظفين في القدرة على اتخاذ القرارات، عاشراً تمكين التدريب الموظفين من تقديم أراء عملية يمكن تطبيقها.

**ثانياً: نتائج اختبار فرضيات البحث**

1. أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \leq 0.05$ في واقع البرامج التدريبية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير الجنس، وكانت الفروق في أبعاد اختيار المتدربين، وتصميم البرامج التدريبية، وتقييم البرامج التدريبية، لصالح الموظفين الذكور الذين أكدوا بدرجة أكبر واقع هذه الأبعاد.

2. أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \leq 0.05$ في واقع البرامج التدريبية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير المديرية، حيث كانت الفروق في مجالي تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج التدريبية، بين مديرية الجنوب والشمال من جهة، وبين مديرية الجنوب والوسط من جهة أخرى، لصالح مديرية الجنوب، الذين أكدوا بدرجة أكبر على واقع الاحتياجات التدريبية وتصميمها.

3. أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \leq 0.05$ في واقع البرامج التدريبية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير العمر.

4. أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \leq 0.05$ في واقع

5. البرامج التدريبية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

6. أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \leq 0.05$ في واقع البرامج التدريبية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وكانت الفروق بين الموظفين من مشرفين تربويين ومدراء مدارس من جهة، وبين المشرفين والمعلمين من جهة أخرى، لصالح المدراء والمعلمين الذين أكدوا بدرجة أكبر على واقع الاحتياجات التدريبية .

7. أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \leq 0.05$ في واقع البرامج التدريبية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

8. أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \leq 0.05$ في واقع البرامج التدريبية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير التخصص، وكانت الفروق في جميع مجالات الدراسة ما عدا مجال تصميم البرامج التدريبية، بين الموظفين في مجال العلوم الإنسانية والعلوم التطبيقية، لصالح العلوم الإنسانية الذين أكدوا بدرجة أكبر على واقع تحديد الاحتياجات التدريبية، واختيار المتدربين، واختيار المدربين، وتقييم البرامج التدريبية.

9. أظهرت النتائج وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \leq 0.05$ بين واقع

10. البرامج التدريبية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل والأداء الوظيفي للعاملين فيه، وهذا يؤكد على أن التدريب يزيد من كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين.

## المبحث الثاني

## التوصيات

بناءً على النتائج التي تمّ التوصل إليها، فإن الباحثة توصي بعدد من التوصيات موجهة إلى الأطراف المعنية بموضوع البرامج التدريبية بمكوناتها على مستوى وزارة التربية والتعليم الفلسطينية والمديريات التابعة لها، والجهات التي يمكن التنسيق معها كالجامعات وهي على النحو الآتي:

**أولاً: في مجال تحديد الاحتياجات التدريبية:**

1. التركيز على الأسلوب المتبع في تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين، بحيث يكون ذلك على معايير علمية بهدف تلبية هذه الاحتياجات، وذلك لأن تحديد الاحتياجات التدريبية هو المحور الأساسي في منظومة العملية التدريبية بما يتناسب مع اكتساب المهارات والقدرات المطلوبة.
2. وضع خطة سنوية مجدولة بمختلف أنواع البرامج التدريبية التي يجب تنفيذها في مواعيدها بعد إجراء دراسة لتحديد الاحتياجات التدريبية السنوية على مستوى المديريات التابعة لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية.

**ثانياً: في مجال اختيار المتدربين:**

1. اختيار المرشحين للتدريب بناءً على معايير معروفة وواضحة للجميع، كالمؤهل العلمي، تقارير الأداء السنوية، نتائج تقارير تقييم الأداء السنوية، حرية اختيار البرنامج التدريبي الذي يحقق حاجة المؤسسة، اختبارات المستوى، المقابلات الشخصية.

2. توضيح التحسن المتوقع على أداء الموظفين وأداء مديرياتهم ومدارسهم نتيجة اشتراكهم في البرامج التدريبية، وتوضيح المحفزات المادية أو المعنوية التي يمكن الحصول عليها نتيجة المشاركة في التدريب، لأن هذا يعزز من مدى التفاعل والاستفادة.

**ثالثاً: في مجال اختيار المدربين:**

1. ضرورة اختيار المدربين الأكفاء من حيث المؤهلات العلمية، استخدام الأساليب والتقنيات التدريبية الحديثة، الخبرة العلمية والعملية، الرغبة والاهتمام بالتدريب، وذلك لأن المدرب هو عامل التغيير الذي يهدف الى تغيير الاخرين عن طريق تغيير اتجاهاتهم ومعلوماتهم وتشكيل سلوكهم.

2. توفير موازنة للبرامج التدريبية تضمن قدرة الوزارة على اختيار مدربين ذوي خبرة عالية من داخل أو خارج الوزارة أو المديريات التابعة لها.

**رابعاً: في مجال تصميم البرامج التدريبية:**

1. ضرورة وضوح أهداف المواد التدريبية بحيث تفي بأغراض الاحتياجات التدريبية، وتكون وثيقة الصلة بعمل المتدربين واحتياجات العمل، وأن تشمل حالات عملية وتطبيقات من واقع عملهم، وأن تتناسب الفترة الزمنية المخصصة للبرنامج التدريبي مع الموضوعات المختلفة المطروحة فيه.

2. تضمين محتويات برامج التدريب مواضيع لها علاقة باستراتيجيات إدارة الذات مثل طرق تقييم المتدربين لأنفسهم، وإدارة الوقت، لما لها من أهمية في رفع كفاءة العملية التدريبية.

3. عند دراسة الاحتياجات التدريبية لفئات الموظفين باختلاف مسمياتهم الوظيفية، مراعاة أن تكون المادة التدريبية مساعدة لهذه الفئات على اكتساب مهارات وقدرات جديدة تقلص الفجوة بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي، وتحقق الأهداف و تشعر زملاءهم في العمل بالتميز الذي حصلوا عليه بسبب اشتراكهم في هذه البرامج.

**خامساً: في مجال تقييم البرامج التدريبية:**

1. اعتماد معايير علمية متنوعة في تقييم البرامج التدريبية لتحديد مدى فعاليتها، كالمادة العلمية المطروحة في البرنامج التدريبي، أثر البرنامج التدريبي على كفاءة المتدرب، أثر تكرار محتوى البرنامج التدريبي على فعاليته، المرحلة الزمنية في التقييم ( كالتقييم أثناء الأداء، أو بعد الانتهاء مباشرة من التدريب، أو من خلال المقارنة بين الأداء قبل وبعد التدريب)، حيث أن وضوح الآلية المتبعة في عملية تقييم البرنامج التدريبي تؤدي إلى وضوح النتائج وبالتالي تحديد نقاط القوة والضعف في البرنامج التدريبي، ومن ثم تحديد وجود علاقة بين التدريب والأداء.

**من حيث التنسيق مع الجامعات:**

1. إلزام الطلاب حضور عدد ساعات تدريب لتطبيقات المواد الدراسية التي يدرسونها في الجامعة ولها علاقة مباشرة بالعمل في الميدان بعد التخرج.

2. إضافة مساقات خلال الأعوام الدراسية الأربعة للطلاب الجامعيين يحصل فيها الطالب على منظومة متكاملة من البرامج التدريبية التي تمنحه المهارات الحياتية الأساسية ( التعليم والتدريب / الاتصال / المهارات الإدارية الأساسية/ التخطيط ...الخ ) .

3. فتح أقسام متخصصة للتدريب لتخريج معدي ومنفذي البرامج التدريبية.

4. فتح المجال لأعضاء هيئة التدريس الجامعي بالحصول على دبلوم إعداد المدربين (عام واحد) مثلاً بحيث يتحول التدريس في الجامعات إلى تدريب.

**من حيث الحوافز المعنوية والمادية في التدريب:**

يؤمل العمل على توفير الحوافز المعنوية والمادية الممكنة للمشاركين في التدريب من أجل حفزهم على الاستمرار في المشاركة وزيادة حرصهم على الإقبال على التدريب لاحقاً ، ويمكن أن يتم ذلك من خلال ما يأتي :

أ. توثيق البرامج التدريبية التي شارك فيها المتدرب من خلال سجل خاص بالنمو الوظيفي والمهني يدون به معلومات وافية عن البرامج التدريبية التي شارك بها المتدرب ، ويلحق ذلك بملفه .

ب. التنويع في البرامج التدريبية المقدمة وفق الحاجات الفعلية المبنية على التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية بأساليب التدريب المختلفة .

ج. اعتماد البرامج التدريبية التي شارك فيها المتدرب في المفاضلة في الحالات الآتية :

- الترقية أو الحصول على مسمى وظيفي أعلى.
- الحصول على منح دراسية.
- الحصول على منح تدريبية.

د. تفعيل نظام الحصول على درجة أو خطوة إضافية عن طريق تراكم ساعات

**التدريب للبرامج المعتمدة من وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.**

## المصادر والمراجع العربية

**أولاً: المراجع العربية**


1. بربر، كامل، **إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي،** المؤسسة الجامعية للدراسات، بيروت، 1997.

2. برنوطي، سعاد نايف، **إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد،** دار وائل للنشر، ط1، عمان –الأردن،2001.

3. جاري ديسلر، **إدارة الموارد البشرية،** ترجمة محمد سيد أحمد وعبد المحسن عبد المحسن، دار المريخ،الرياض-المملكة العربية السعودية، 2003.

4. حسن، راوية، **إدارة الموارد البشرية : رؤية مستقبلية،** مكتبة الدار الجامعية، الإسكندرية – مصر ،2001.

5. الحنيطي، محمد فالح، **إدارة الموارد البشرية،** دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2004.

6. الخطيب، أحمد، **حقائب تدريبية،** دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، 1997.

7. الخطيب، أحمد، العنزي، عبدالله، **تصميم البرامج التدريبية للقيادات التربوية،** جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، ط1،اربد، الأردن، 2008.

8. الرفاعي، يعقوب، **أثر التدريب أثناء الخدمة على أداء وسلوك الموظفين المستفيدين من التدريب بدولة الكويت،** الإداري ، العدد 81 ، السنة 22 ، يونيو2000، ص13-52 .

9. السالم، مؤيد، وصالح، عادل، **إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي،** عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، اربد-عمان،2009.

10. الشعلان ، فهد ، **نحو تقييم أمثل لمخرجات التدريب،** المجلة العربية للتدريب، العدد 10، 1995، ص82-103.

11. الطعاني، حسن أحمد، **التدريب مفهومه وفعالياته: بناء البرامج التدريبية وتقويمها**، دار الشروق، عمان ،2002.

12. عباس، سهيلة، علي، علي، **إدارة الموارد البشرية**، دار وائل للنشر، ط3، عمان، 2007.

13. عبد الفتاح، رأفت السيد، **سيكولوجية التدريب وتنمية الموارد البشرية** ، دار الفكر العربي، ط1، القاهرة ،2001 .

14. العزاوي، نجم، **التدريب الإداري** ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2006.

15. عساف، حمدان، **التدريب وتنمية الموارد البشرية، الأسس والعمليات**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.

16. عساف، عبد المعطي، **التدريب وتنمية الموارد البشرية، الأسس والعمليات**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2000.

17. العقيلي، عمر، **إدارة القوة العاملة**، دار زهران للنشر، عمان- الأردن، 1996.

18. عقيلي، محمد وصفي، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي**، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن، 2005.

19. عليوة، احمد، **تحديد الاحتياجات التدريبية** ، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة – مصر، 2001.

20. العنزي، عبد الله، الخطيب، أحمد، **تصميم البرامج التدريبية للقيادات التربوية**، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ط1، اربد-الأردن، 2008.

21. الغالبي، طاهر محسن، العامري، صالح مهدي، **المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، الأعمال والمجتمع**، دار وائل للنشر والتوزيع, ، ط1، عمان, 2005 .

22. الفضلي، فضل، **الجدوى الفعلية لبرامج التدريب والتنمية الإداري في القطاع الحكومي في دولة الكويت**، مجلة الإداري، العدد62، 1995 ، ص 645.

23. أبو قفة، خليفة، هدية منصور ، **أثر تحديد الاحتياجات التدريبية للمصارف التجارية الليبية على كفاءة الأداء وفاعلية البرامج التدريبية**، جامعة آل البيت، المفرق – الأردن، 2003.

24. المبيضين، عقلة، جرادات، أسامة، **التدريب الإداري الموجه بالأداء**، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2001.

25. هلسة، هلا شفيق، **اتجاهات المديرين نحو فعالية البرامج التدريبية القيادية في الوزارات الأردنية خلال الفترة (2004-2005): دراسة تحليلية**، كلية الدراسات العليا- الجامعة الأردنية، عمان، 2006.

26. الهيتي، خالد عبد الرحيم، **إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي**، دار وائل للنشر، عمان المملكة الأردنية الهاشمية، 2004.

27. ياغي، محمد عبد الفتاح، **التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق**، مطابع الأندلس، الجامعة الأردنية، ط3، 2010.



**ثانياً: الرسائل الجامعية**

1. ارحيم، سوسن، **واقع التدريب الإداري في القطاعين العام والخاص**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن، 2002.

2. اعبيد ، عبد المطلب، **مدى تطبيق برامج التدريب من وجهة نظر المديرين في الوزارات الأردنية** ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا – الجامعة الأردنية، 2007.

3. الحسني، يحيى، **الاحتياجات التدريبية للمشرفين التربويين كما يراها المشرفون والمعلمون في المدارس الحكومية بسلطنة عمان**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن، 1999.

4. الحيالي، سعدون رشيد، **التخطيط لبرنامج تدريب للإدارة العالية في الجامعة في ضوء الكفاءات القيادية**، رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة المستنصرية، بغداد، 2002.

5. الخطيب، سناء، **فاعلية البرنامج التدريبي في أثناء الخدمة على الممارسات التدريسية الصفية لمعلمي الرياضيات للصف الأول الثانوي**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، 1996.

6. الخولاني، محمد عبد الولي، **أثر التدريب في تنمية الموارد البشرية، دراسة تطبيقية بالجهاز الإداري للدولة في الجمهورية اليمنية** أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة النيلين، السودان، 2005 م.

7. الطرخان، عبد المنعم أحمد، **أثر برامج تدريب المديرين أثناء الخدمة بمدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن على تطوير البنى والمفاهيم الإدارية والإشرافية لديهم**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن، 1996 .

8. العازمي، جاسم محمد، **تقييم فاعلية البرامج التدريبية الإدارية في وزارة الأشغال العامة الكويتية من وجهة نظر المتدربين**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2007 .

9. عميرة، نادية، **التدريب ودوره في رفع مستوى الكفاءة الإدارية، مدخل من مداخل التنمية** ، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة، 1999 م.

10. العيساوي، كريم، **برنامج تدريبي مقترح للمشرفين التربويين في ضوء كفايات الإدارة،** رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة المستنصرية، بغداد، 1998.

11. فطيس، عادل سليم، **تحليل وتقييم فاعلية البرامج التدريبية أثناء العمل وتأثيرها على أداء العاملين وسلوكهم - دراسة حالة،** شركة راس لانوف لتصنيع النفط والغاز في الجماهيرية الليبية، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت ، المفرق – الأردن، 2004 .

12. القثامي، حازم، **مدى توافق البرامج التدريبية مع احتياجات قوات الطوارئ الخاصة. دراسة تطبيقية على قوة الطوارئ الخاصة بمنطقة مكة المكرمة،** رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2004..

13. المقابلة، محمد، **فاعلية البرنامج التدريبي للمعلمين من وجهة نظر المتدربين في محافظة اربد خلال الفترة 1993-1998**" ، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت الأردن، 1999.

**ثالثاً: مؤتمرات**

1. القاسم ،عبد الكريم، بشارات، أحمد، **الاحتياجات التدريبية لاتخاذ القرار من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة طوباس،** المؤتمر التربوي الأول، الخليل، 2010/2009، صفحة 1-28.

## ثالثاً: المراجع الأجنبية


1. Auluck,R.K."**Training and Developments' Changing Role, Industrial and Comercial**" Training, Vol.39. No.1. 2007.

2. Buyens,Dirk. **Training Organizational strategy and firm Performance**.the business review,Cambridge.Vol.11. No.2. 2008.

3. Christiansen,Tim and others. **Training Differences between services and Good firms : Impact on Performance, Satisfaction and Commitment**. Journal of professional services marketing,Vol.15.1996.

4. Denisi and Griffin, **Human Resource Management**, Haughton, Miflin Company, Poston, 2001.

5. Faulkner Mike, **Management training, British journal of Administrative** ,2004, p(i-iv).

6. Huang, T. C, **Are Human Resource Practices of Effective Firm Distinctly Different from Those of Poorly Performing Ones?** International Journal of Human Resource Management, Vol. 11, No.2, , 2000, pp 436-451.

7. Hughes, A., and Mussnug,k. ,**Designing Effective Employee Training Programs, Training for quality**, Vol.5.No 2 , 1993, pp 45-52.

8. Jennifer, Christin, Dennis " **Identifying Training Needs In The Public Health Work Force** " The Public Health Prevention Services As Case Study**.** Vol.9, 2003.

9. John P. Wilson and Steven Western, **Performance appraisal: an obstacle to training and development?**, Career Development International, Vol. 6, 1994.

10. Marcel R. Van der klink , Jan N. Streumer, **Effectiveness of on the-jop training,** Journal of European Industrial training, Volume26, , 2002, pp 1955-1960.

11. Mathwes, B. and Ueno, **Quality Training: Finding from European Survey**, The TQM Magazin,Vol.13.No.1, 2001.

12. Raymond A.Noe, John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, **Fundamentals of Human Resources Management**, NewYork. 2004.

13. Renaud, Stephane **" Participation in voluntary training activities in the Canadian banking industry : Do gender and managerial status matter?", International Journal of Manpower**, Vol.27,2006.

14. Robbins,S.,and coulter,M.,**Management, Prentic Hall**, London, 2005.

15. Savery, Lawson K. **" Does training influence outcomes of organizations?: Some Australian evidence"** ,Journal of Management Development, Vol.23, 2004.

16. Schettler,J.,**Training Top 100, and Ranking Training**, 2003.

17. Sims,R.,**Evaluating Public Sector Training Programs, Public Personnel Mnagement**, Vol.22,No. 4,2004.

18. Siniscalchi,Beale. **Using Importance-Performance Analysis to evaluate Training.performance improvement** ,Vol.47. No.10, 2008.

19. Sydney, Raymond J. Stone ,**Human Resource Management**, 4th ed,2002.

رابعاً: المواقع الالكترونية:

1. www.il.proquest.com/cookiecutter

2. www.wikipedia.com

3. www.igi-global.com

4. www.emeraldinsight.com

www.emeraldinsight.com5.

www.edara.com6.

7.www.mohe.gov.ps

# الملاحق

# الملحق (1)

## نتائج اختبار TIMSS

## Trends In International Methods and Science Study

## دراسة التوجهات الدولية في الرياضيات والعلوم

| السنة | عدد الدول المشاركة | الرياضيات | | العلوم | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | الترتيب | المتوسط | الترتيب | المتوسط |
| 2003 | 46 | 39 | 390 | 35 | 435 |
| 2007 | 49 | 43 | 367 | 43 | 404 |

طبقت جمعية(IEA) الدراسة الدولية الأولى في الرياضيات عام 1964م، وفي عام 1990م وتم الاتفاق على تكرار مثل هذه الدراسات كل أربع سنوات لتصبح توجها عالميا فطبقت الدراسة الدولية الثالثة في الرياضيات والعلوم **TIMSS** عام 1995، ومن ثم تم تطبيقها في الأعوام 1999، 2003، 2007.

وكان عدد الدول المشاركة في الدراسة سنة 2003 هو 46 دولة، منها (9) دول عربية، وعدد الدول المشاركة في الدراسة في العام 2007 هو (49) دولة، منها (13) دولة عربية.

ويبين الجدول ترتيب فلسطين في الرياضيات والعلوم في العامين 2003 ،2007 وكذلك المتوسطات الحسابية.

## ملحق رقم (2)

**حساب حجم العينة[1]:**

Research Aids

Research Aids

- Sample Size Calculator
- Sample Size Formula
- Significance
- Survey Design
- Correlation

Google Translate
Select Language

Google Gadgets powered by Google

### Sample Size Calculator

This Sample Size Calculator is presented as a public service of Creative Research Systems survey software. You can use it to determine how many people you need to interview in order to get results that reflect the target population as precisely as needed. You can also find the level of precision you have in an existing sample.

Before using the sample size calculator, there are two terms that you need to know. These are: **confidence interval** and **confidence level**. If you are not familiar with these terms, click here. To learn more about the factors that affect the size of confidence intervals, click here.

Enter your choices in a calculator below to find the sample size you need or the confidence interval you have. Leave the Population box blank, if the population is very large or unknown.

**Determine Sample Size**

Confidence Level: 95% 99%
Confidence Interval: 5
Population: 8781
Calculate Clear
Sample size needed: 368

[1] Field, Andy (2009). Discovery Statistics Using SPSS for Windows. London: SAGE Publications.

# ملحق رقم( 2 أ)

أعداد الطلبة و المعلمين في مديريات الضفة الغربية للعام الدراسي 2010/2011 مصنفين حسب الجنس و الجهة المشرفة

| المديرية | الجهة المشرفة | طلبة/ذكور | طلبة اناث | معلمين/ذكور | معلمين/اناث | عدد المدارس |
|---|---|---|---|---|---|---|
| جنين | حكومة | 19939 | 20648 | 1346.5 | 1410.5 | 133 |
| جنين | وكالة | 1476 | 1509 | 68 | 69.5 | 6 |
| جنين | خاصة | 1429 | 628 | 63 | 136 | 11 |
| جنوب نابلس | حكومة | 12964 | 13120 | 706.5 | 858.5 | 74 |
| جنوب نابلس | خاصة | 148 | 68 | 0 | 25 | 3 |
| نابلس | حكومة | 25916 | 27158 | 1410.87 | 1637.88 | 150 |
| نابلس | وكالة | 3801 | 4226 | 159.5 | 191 | 13 |
| نابلس | خاصة | 4488 | 2918 | 142 | 411 | 24 |
| سلفيت | حكومة | 9493 | 9296 | 598.75 | 683.25 | 67 |
| سلفيت | خاصة | 286 | 110 | 2 | 31 | 2 |
| طولكرم | حكومة | 20482 | 20494 | 1202.875 | 1378.125 | 125 |
| طولكرم | وكالة | 1889 | 1716 | 74 | 94 | 6 |
| طولكرم | خاصة | 450 | 256 | 19.5 | 62 | 7 |
| قلقيلية | حكومة | 13430 | 13089 | 781.158 | 906.86 | 83 |
| قلقيلية | وكالة | 1090 | 1190 | 31 | 56 | 3 |
| قلقيلية | خاصة | 324 | 164 | 35.5 | 51.6 | 8 |
| رام الله | حكومة | 28746 | 30475 | 1663 | 2138 | 177 |
| رام الله | وكالة | 3093 | 3742 | 115 | 205 | 12 |
| رام الله | خاصة | 8106 | 6475 | 386.25 | 899.75 | 43 |
| ضواحي القدس | حكومة | 8655 | 8768 | 453.25 | 810.75 | 64 |
| ضواحي القدس | وكالة | 1182 | 3449 | 55 | 141.5 | 9 |
| ضواحي القدس | خاصة | 4143 | 2162 | 135 | 406.5 | 35 |
| القدس | حكومة | 4648 | 7835 | 219 | 669 | 38 |
| القدس | وكالة | 906 | 1860 | 40 | 114.5 | 8 |
| القدس | خاصة | 11721 | 10279 | 549 | 1261 | 66 |
| بيت لحم | حكومة | 18671 | 19328 | 1054.25 | 1370.25 | 121 |
| بيت لحم | وكالة | 1801 | 2321 | 70 | 121 | 8 |
| بيت لحم | خاصة | 5292 | 4428 | 245.67 | 756.25 | 38 |
| اريحا | حكومة | 2543 | 3228 | 155.5 | 276 | 20 |
| اريحا | وكالة | 2231 | 1982 | 80 | 103 | 5 |
| اريحا | خاصة | 932 | 781 | 19.5 | 83.5 | 5 |
| شمال الخليل | حكومة | 18562 | 16175 | 1007.75 | 964.25 | 95 |
| شمال الخليل | وكالة | 1031 | 4408 | 55 | 146 | 8 |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| شمال الخليل | خاصة | 1143 | 571 | 43 | 111 | 11 |
| الخليل | حكومة | 27369 | 29719 | 1285.7 | 1633.655 | 126 |
| الخليل | وكالة | 723 | 675 | 28 | 28 | 2 |
| الخليل | خاصة | 4654 | 2522 | 134.5 | 395.5 | 34 |
| جنوب الخليل | حكومة | 32221 | 32990 | 1899.5 | 1921.75 | 173 |
| جنوب الخليل | وكالة | 1812 | 2000 | 102 | 75 | 9 |
| جنوب الخليل | خاصة | 859 | 387 | 37 | 72 | 8 |
| | | | 165 | | | |
| قباطية | حكومة | 15370 | 14432 | 944.37 | 899.13 | 86 |
| قباطية | وكالة | 89 | 1008 | 8 | 60 | 4 |
| قباطية | خاصة | 500 | 353 | 18 | 63 | 5 |
| طوباس | حكومة | 6873 | 6871 | 393.25 | 433.75 | 41 |
| طوباس | وكالة | 1311 | 1221 | 60 | 52 | 4 |
| طوباس | خاصة | 33 | 9 | 2 | 12 | 1 |

المصدر: قاعدة البيانات التربوية- وزارة التربية والتعليم العالي- رام الله 2011 - (بيانات غير منشورة)



# إعلان نتائج المسح الإحصائي الأولي للمدارس للعام الدراسي ٢٠١٠/٢٠١١

أنهت وزارة التربية والتعليم العالي تنفيذ المسح الإحصائي الأولي للعام الدراسي ٢٠١٠/٢٠١١ في كافة مدارس الوطن نهاية شهر أيلول ٢٠١٠، حيث تولى قسم الإحصاء في الإدارة العامة للتخطيط مهمة الإشراف على كافة مراحل المسح بالتعاون أقسام التخطيط والإحصاء في مديريات التربية والتعليم، وقد أفادت نتائج المسح بأن معدل الزيادة في عدد الطلبة بلغ ١,٣٪ مقارنة بالعام الدراسي السابق ٢٠٠٩/٢٠١٠. كذلك كان هناك زيادة في عدد المدارس بمقدار ٧٠ مدرسة مقارنة بال الدراسي ٢٠٠٩/٢٠١٠، وقد ازداد ايضاً عدد الشعب بمقدار ٩٩٤ شعبة دراسية. وفيما يلي أبرز نتائج المسح الإحصائي الأولي للعام الدراسي ٢٠١٠/٢٠١١. (تنويه: المسح لا يشمل المدارس الواقعة في مدينة القدس والخاضعة لإشراف المعارف والبلدية الإسرائيل

### توزيع عدد المدارس، الطلبة، الشعب، العاملين حسب المديرية ٢٠١٠/٢٠١١ (كافة سلطات الإشراف)

| البند | جنين | جنوب نابلس | نابلس | سلفيت | طولكرم | قلقيلية | رام الله | ضواحي القدس | القدس | بيت لحم | اريحا |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| عدد المدارس | ١٥٠ | ٧٧ | ١٨٧ | ٦٩ | ١٣٨ | ٩٤ | ٢٣٢ | ١٠٨ | ١١٢ | ١٦٧ | ٣٠ |
| عدد الطلبة | ٤٥,٦٢٩ | ٢٦,٣٠٠ | ٦٨,٥٠٧ | ١٩,١٨٥ | ٤٥,٢٨٧ | ٢٩,٢٨٧ | ٨٠,٦٣٧ | ٢٨,٣٥٩ | ٣٧,٢٤٩ | ٥١,٨٤١ | ١١,٦٩٧ |
| عدد الشعب | ١,٧٩٢ | ٩٣٢ | ٢,٢٣٨ | ٧٢٩ | ١,٥٧٣ | ١,٠٦٥ | ٢,٩٩٨ | ١,١١٢ | ١,٤٦٥ | ١,٩٣٦ | ٤١٠ |
| عدد العاملين | ٢,٨٦٦ | ١,٤٨٠ | ٣,٦٦٩ | ١,٢٢٢ | ٢,٦٠٩ | ١,٧٢٠ | ٥,٠٢١ | ١,٨٢٩ | ٢,٦١٢ | ٣,٣٥٤ | ٦٦٤ |
| البند | شمال الخليل | الخليل | جنوب الخليل | قباطية | طوباس | شمال غزة | خانيونس | رفح | الوسطى | شرق غزة | غرب غزة |
| عدد المدارس | ١١٤ | ١٦٢ | ١٩٠ | ٩٥ | ٤٦ | ١١٩ | ١٣١ | ٧٨ | ٩٩ | ١١٧ | ١٣٢ |
| عدد الطلبة | ٤١,٨٩٠ | ٦٥,٦٦٢ | ٧٠,٢٦٩ | ٣١,٧٥٢ | ١٦,٣١٨ | ٨٥,٣١٩ | ٨٥,٩٦٧ | ٥٥,٠٥٠ | ٦٩,٩٤٧ | ٧٥,٩٩٠ | ٨٦,٢٠٦ |
| عدد الشعب | ١,٣٥٨ | ٢,٠٤٢ | ٢,٤٢٨ | ١,١٣٦ | ٥٤٦ | ٢,٣٣٣ | ٢,٣٧٨ | ١,٤٦٨ | ١,٩٤٧ | ٢,٠٢٠ | ٢,٣٥٣ |
| عدد العاملين | ٢,١٦٨ | ٣,٢٤٠ | ٣,٨٢٢ | ١,٨٥٢ | ٨٨٧ | ٣,٧٨١ | ٣,٩٩٦ | ٢,٤٣٤ | ٣,٢٢٩ | ٣,٢٧٨ | ٤,٠٠٦ |

### توزيع المدارس حسب المنطقة الجغرافية والسلطة المشرفة وجنس المدرسة، ٢٠١٠/٢٠١١

| المنطقة الجغرافية | حكومة | | | | وكالة | | | | خاصة | | | | المجموع العام | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | ذكور | اناث | مختلط | المجموع | ذكور | اناث | مختلط | المجموع | ذكور | اناث | مختلط | المجموع | ذكور | اناث | مختلط | المجموع |
| الضفة الغربية | ٦٠٥ | ٥٩٨ | ٣٧٠ | ١,٥٧٣ | ٣٤ | ٤٨ | ١٥ | ٩٧ | ٢٩ | ٢١ | ٢٥١ | ٣٠١ | ٦٦٨ | ٦٦٧ | ٦٣٦ | ١,٩٧١ |
| قطاع غزة | ١٨١ | ١٧١ | ٤٠ | ٣٩٢ | ١٠٦ | ٤٩ | ٨٣ | ٢٣٨ | ٩ | ٧ | ٣٠ | ٤٦ | ٢٩٦ | ٢٢٧ | ١٥٣ | ٦٧٦ |
| الأراضي الفلسطينية | ٧٨٦ | ٧٦٩ | ٤١٠ | ١,٩٦٥ | ١٤٠ | ٩٧ | ٩٨ | ٣٣٥ | ٣٨ | ٢٨ | ٢٨١ | ٣٤٧ | ٩٦٤ | ٨٩٤ | ٧٨٩ | ٢,٦٤٧ |

### توزيع الطلبة حسب المنطقة الجغرافية، الجهة المشرفة، والجنس ٢٠١٠/٢٠١١

| المنطقة الجغرافية | حكومة | | | وكالة | | | خاصة | | | المجموع العام | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | ذكور | اناث | المجموع | ذكور | اناث | المجموع | ذكور | اناث | المجموع | ذكور | اناث | المجموع |
| الضفة الغربية | ٢٦٥,٨٨٢ | ٢٧٣,٦٢٦ | ٥٣٩,٥٠٨ | ٢٢,٤٣٥ | ٣١,٣٠٧ | ٥٣,٧٤٢ | ٤٤,٥٠٨ | ٣٢,١١١ | ٧٦,٦١٩ | ٣٣٢,٨٢٥ | ٣٣٧,٠٤٤ | ٦٦٩,٨٦٩ |
| قطاع غزة | ١١١,١٦٢ | ١٢١,٨٥١ | ٢٣٣,٠١٣ | ١٠٩,٧٣٣ | ١٠١,١٩٩ | ٢١٠,٩٣٢ | ٩,٢٤٤ | ٥,٢٩٠ | ١٤,٥٣٤ | ٢٣٠,١٣٩ | ٢٢٨,٣٤٠ | ٤٥٨,٤٧٩ |
| الأراضي الفلسطينية | ٣٧٧,٠٤٤ | ٣٩٥,٤٧٧ | ٧٧٢,٥٢١ | ١٣٢,١٦٨ | ١٣٢,٥٠٦ | ٢٦٤,٦٧٤ | ٥٣,٧٥٢ | ٣٧,٤٠١ | ٩١,١٥٣ | ٥٦٢,٩٦٤ | ٥٦٥,٣٨٤ | ١,١٢٨,٣٤٨ |

### توزيع الشعب الدراسية حسب المنطقة الجغرافية، الجهة المشرفة، وجنس الشعبة ٢٠١٠/٢٠١١

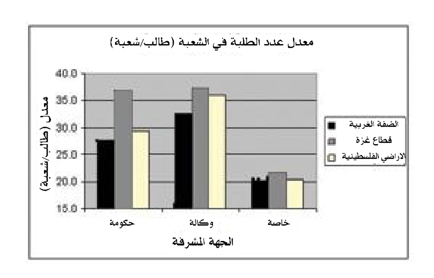
| المنطقة الجغرافية | حكومة | | | | وكالة | | | | خاصة | | | | المجموع العام | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | ذكور | اناث | مختلط | المجموع | ذكور | اناث | مختلط | المجموع | ذكور | اناث | مختلط | المجموع | ذكور | اناث | مختلط | المجموع |
| الضفة الغربية | ٨,٠٨٩ | ٨,٤٢٣ | ٢,٣٧٨ | ١٨,٨٩٠ | ٥٥٦ | ٨١٨ | ٢٠١ | ١,٥٧٥ | ٦٠٥ | ٥٦٢ | ٢,١٢٨ | ٣,٢٩٥ | ٩,٢٥٠ | ٩,٨٠٣ | ٤,٧٠٧ | ٢٣,٧٦٠ |
| قطاع غزة | ٢,٨٢٢ | ٣,٠٦٨ | ٣٣٨ | ٦,٢٢٨ | ٢,٤٠٥ | ١,٥٨٨ | ١,٦٥٠ | ٥,٦٤٣ | ١٧٣ | ١١٨ | ٣٣٧ | ٦٢٨ | ٥,٤٠٠ | ٤,٧٧٤ | ٢,٣٢٥ | ١٢,٤٩٩ |
| الأراضي الفلسطينية | ١٠,٩١١ | ١١,٤٩١ | ٢,٧١٦ | ٢٥,١١٨ | ٢,٩٦١ | ٢,٤٠٦ | ١,٨٥١ | ٧,٢١٨ | ٧٧٨ | ٦٨٠ | ٢,٤٦٥ | ٣,٩٢٣ | ١٤,٦٥٠ | ١٤,٥٧٧ | ٧,٠٣٢ | ٣٦,٢٥٩ |

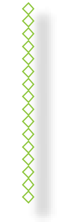
### توزيع العاملين (عدا الاذنة والمستخدمين) في المدارس حسب المنطقة الجغرافية، الجهة المشرفة، والجنس ٢٠١٠/٢٠١١

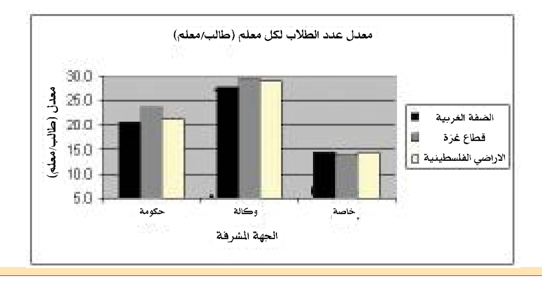
| المنطقة الجغرافية | حكومة | | | وكالة | | | خاصة | | | المجموع | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | ذكور | اناث | المجموع | ذكور | اناث | المجموع | ذكور | اناث | المجموع | ذكور | اناث | المجموع |
| الضفة الغربية | ١٣,٩٢٦ | ١٦,٧٢٨ | ٣٠,٦٥٤ | ٨٧٨ | ١,٣٩٢ | ٢,٢٦٩ | ١,٦٧٨ | ٤,٤١١ | ٦,٠٨٩ | ١٦,٤٨١ | ٢٢,٥٣٠ | ٣٩,٠١٢ |
| قطاع غزة | ٥,٥٤٨ | ٥,٩٧٢ | ١١,٥٢٠ | ٣,٢٩٥ | ٤,٧٦٤ | ٨,٠٥٩ | ٣٦٣ | ٧٩٩ | ١,١٦٢ | ٩,٢٠٦ | ١١,٥٣٥ | ٢٠,٧٤١ |
| الأراضي الفلسطينية | ١٩,٤٧٣ | ٢٢,٧٠٠ | ٤٢,١٧٣ | ٤,١٧٣ | ٦,١٥٦ | ١٠,٣٢٨ | ٢,٠٤١ | ٥,٢١٠ | ٧,٢٥١ | ٢٥,٦٨٧ | ٣٤,٠٦٦ | ٥٩,٧٥٢ |

### توزيع الطلبة حسب المنطقة الجغرافية، الصف، والجنس ٢٠١٠/٢٠١١

| المنطقة الجغرافية | جنس الطالب | الاول | الثاني | الثالث | الرابع | الخامس | السادس | السابع | الثامن | التاسع | العاشر | الحادي عشر العلمي | الثاني عشر العلمي | الحادي عشر «علوم انسانية» | الثاني عشر «علوم انسانية» | الحادي عشر مهني | الثاني عشر مهني |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| الضفة الغربية | ذكور | ٣٢,٥٠٠ | ٣٠,٥٧٦ | ٢٩,٣٧٧ | ٣٠,٤٠٢ | ٣١,١٧٠ | ٢٩,٣٢٤ | ٢٨,٩١٤ | ٢٧,٠٨٥ | ٢٧,٠١٦ | ٢٤,٨٨٨ | ٥,٧٢١ | ٤,٨٤٨ | ١٢,٦٤٢ | ١٢,٢٩٠ | ٣,٣٣١ | ٢,٧٤١ |
| | اناث | ٣٠,٩٩٠ | ٢٩,٣٧٨ | ٢٨,٤٩٣ | ٢٩,٤٣٤ | ٢٩,٨٩٨ | ٢٨,٥٧٨ | ٢٨,١٨٤ | ٢٧,١٩٣ | ٢٧,٥٨٣ | ٢٧,١٦٣ | ٦,٥١٠ | ٥,٣١٣ | ١٦,٨٣٦ | ١٨,١١٣ | ١,٧١٤ | ١,٦٦٤ |
| | المجموع | ٦٣,٤٩٠ | ٥٩,٩٥٤ | ٥٧,٨٧٠ | ٥٩,٨٣٦ | ٦١,٠٦٨ | ٥٧,٩٠٢ | ٥٧,٠٩٨ | ٥٤,٢٧٨ | ٥٤,٥٩٩ | ٥٢,٠٥١ | ١٢,٢٣١ | ١٠,١٦١ | ٢٩,٤٧٨ | ٣٠,٤٠٣ | ٥,٠٤٥ | ٤,٤٠٥ |
| قطاع غزة | ذكور | ٢٣,٤٩٠ | ٢١,٥٦٠ | ٢١,٢٩٥ | ٢٣,٣٥١ | ٢١,٢٢٦ | ١٨,٩٣٢ | ١٩,٠٠٠ | ١٨,٢٣٢ | ١٧,١٩٤ | ١٧,٣٥٦ | ٣,٢٩٧ | ٢,٨١٢ | ١٢,٢١٢ | ٩,٨٩٧ | ١٨٦ | ٩٩ |
| | اناث | ٢٢,١٨٦ | ٢٠,٥٢٤ | ٢٠,٢٣٠ | ١٩,٦٣٦ | ١٩,٣٧٤ | ١٨,٤١٣ | ١٨,٥٠٦ | ١٨,٦١٥ | ١٨,٤٧٤ | ١٩,٧١٧ | ٣,٨٤٨ | ٣,٠٦٩ | ١٣,٤٣٨ | ١٢,٢٠٢ | ٥٥ | ٥٣ |
| | المجموع | ٤٥,٦٧٦ | ٤٢,٠٨٤ | ٤١,٥٢٥ | ٤٢,٩٨٧ | ٤٠,٦٠٠ | ٣٧,٣٤٥ | ٣٧,٥٠٦ | ٣٦,٨٤٧ | ٣٥,٦٦٨ | ٣٧,٠٧٣ | ٧,١٤٥ | ٥,٨٨١ | ٢٥,٦٥٠ | ٢٢,٠٩٩ | ٢٤١ | ١٥٢ |
| الاراضي الفلسطينية | ذكور | ٥٥,٩٩٠ | ٥٢,١٣٦ | ٥٠,٦٧٢ | ٥٣,٧٥٣ | ٥٢,٣٩٦ | ٤٨,٢٥٦ | ٤٧,٩١٤ | ٤٥,٣١٧ | ٤٤,٢١٠ | ٤٢,٢٤٤ | ٩,٠١٨ | ٧,٦٦٠ | ٢٤,٨٥٤ | ٢٢,١٨٧ | ٣,٥١٧ | ٢,٨٤٠ |
| | اناث | ٥٣,١٧٦ | ٤٩,٩٠٢ | ٤٨,٧٢٣ | ٤٩,٠٧٠ | ٤٩,٢٧٢ | ٤٦,٩٩١ | ٤٦,٦٩٠ | ٤٥,٨٠٨ | ٤٦,٠٥٧ | ٤٦,٨٨٠ | ١٠,٣٥٨ | ٨,٣٨٢ | ٣٠,٢٧٤ | ٣٠,٣١٥ | ١,٧٦٩ | ١,٧١٧ |
| | المجموع | ١٠٩,١٦٦ | ١٠٢,٠٣٨ | ٩٩,٣٩٥ | ١٠٢,٨٢٣ | ١٠١,٦٦٨ | ٩٥,٢٤٧ | ٩٤,٦٠٤ | ٩١,١٢٥ | ٩٠,٢٦٧ | ٨٩,١٢٤ | ١٩,٣٧٦ | ١٦,٠٤٢ | ٥٥,١٢٨ | ٥٢,٥٠٢ | ٥,٢٨٦ | ٤,٥٥٧ |





## ملحق رقم (3)

## عنوان البحث

**البرامج التدريبية وأثرها على أداء موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل :**

**واقـــــــــــــــــــع وطموحـــــــــــات**

الأخ الفاضل/ الأخت الفاضلة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ، ، ،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة تهدف التعرف إلى أثر البرامج التدريبية على أداء موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال في كلية الإدارة بجامعة الخليل .

أرجو منكم الإجابة على الاستبانة بكل دقة وموضوعية، علماً بأن المعلومات المعطاة ستعامل بسرية تامة وستعالج ضمن مجموعات إحصائية لأغراض البحث العلمي فقط .

شاكرا لكم حسن تعاونكم ودعمكم البحث العلمي

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

إشراف الدكتور شريف أبو كرش

الباحثة

عفاف أحمد النجار

**<u>القسم الأول: بيانات عامة</u>**

**يرجى وضع إشارة (√) أمام الإجابة التي تناسبك**

1. **الجنس** ☐ ذكر ☐ أنثى
2. **العمر** ☐ 20- أقل من 30 ☐ 30- أقل من 40 ☐ 40- أقل من 50 ☐ 50 فأكثر
3. **المؤهل العلمي** ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ غير ذلك
4. **المسمى الوظيفي** ☐ رئيس قسم ☐ مشرف تربوي ☐ مدير مدرسة ☐ موظف إداري ☐ معلم
5. **عدد سنوات الخبرة** ☐ أقل من 5 سنوات ☐ 5 – أقل من 10 سنوات ☐ 10 – أقل من 15 سنة ☐ 15 سنة فما فوق
6. **التخصص** ☐ علوم إدارية ومصرفية ☐ علوم إنسانية ☐ علوم تطبيقية ☐ علوم تربوية أخرى اذكرها : ______________________

**<u>القسم الثاني: الاستبانة</u>**

**تشتمل الاستبانة على (46) فقرة والمطلوب الاستجابة على يمين الفقرة بما يعكس الواقع الحالي ، وعلى يسار الفقرة بما يعكس الطموح ، وذلك بوضع إشارة ( X ) .**

| الرقم | الفقـــــــــــــــــــــــــــــرة | بدرجة كبيرة جدا | درجة كبيرة | درجة متوسطة | درجة قليلة | بدرجة قليلة جدا |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **أولا : مجال الاحتياجات التدريبية** | | | | | | |
| **1** | **تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال المقارنة بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي.** | | | | | |
| **2** | **تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال التقييم الدوري للأداء.** | | | | | |
| **3** | **تحديد الاحتياجات التدريبية حسب الأهمية والحاجة .** | | | | | |
| **4** | **اختيار الأسلوب المتبع في تحديد الاحتياجات التدريبية وفق الترتيب والأولوية.** | | | | | |
| **5** | **اختيار الأسلوب المتبع في تحديد الاحتياجات التدريبية وفق احتياجات العمل.** | | | | | |
| **6** | **تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال المقارنة بين القدرات الحالية للموظفين ومتطلبات العمل الجديدة .** | | | | | |
| **ثانيا: مجال المتدربين** | | | | | | |
| **7** | **اختيار المتدربين حسب معايير معروفة للجميع.** | | | | | |
| **8** | **اختيار المتدربين بناء على تقارير الأداء السنوية .** | | | | | |
| **9** | **اعتماد نتائج تقارير تقييم الأداء السنوي في اختيار المتدربين.** | | | | | |
| **10** | **أخذ المؤهل العلمي بعين الاعتبار في اختيار البرامج التدريبية.** | | | | | |
| **11** | **اختيار المتدربين بحيث يتناسب مستواهم العلمي مع المستوى العلمي لمحتويات البرامج التدريبية.** | | | | | |
| **12** | **إعطاء المتدربين فرصة الاختيار بين البرامج التدريبية التي تحقق حاجة المؤسسة .** | | | | | |
| **13** | **قياس قدرات المتدربين على استيعاب محتوى البرامج التدريبية من خلال اختبارات المستوى .** | | | | | |
| **14** | **قياس قدرات المتدربين على استيعاب محتوى البرامج التدريبية من خلال المقابلات الشخصية.** | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **ثالثاً: مجال المدربين** | | | | | | |
| 15 | اختيار المدربين الأكفاء لتنفيذ البرامج التدريبية. | | | | | |
| 16 | توفير المدربين من خارج الوزارة أو المديرية لزيادة خبرات المتدربين. | | | | | |
| 17 | مراعاة خبرة المدربين للتأثير الايجابي في المعارف والمهارات للمتدربين . | | | | | |
| 18 | توفر المخصصات المالية للتدريب مما يتيح اختيار المدربين من ذوي الخبرة العالية. | | | | | |
| 19 | اختيار المدربين وفق معيار القدرة على استخدام التقنيات التدريبية الحديثة. | | | | | |
| 20 | اختيار المدربين من ذوي المؤهلات الأكاديمية المناسبة لتغطية الدورات التدريبية . | | | | | |
| **رابعاً: مجال تصميم البرامج التدريبية** | | | | | | |
| 21 | تصميم البرامج التدريبية على أهداف واضحة ومكتوبة. | | | | | |
| 22 | البرامج التدريبية التي سبق وتم الالتحاق بها حققت أهدافها . | | | | | |
| 23 | اختيار التوقيت الزمني للبرامج التدريبية بحيث يناسب وقت المتدرب . | | | | | |
| 24 | اشتمال البرامج التدريبية على مواضيع تتعلق بطرق تقييم المتدربين لأنفسهم . | | | | | |
| 25 | تقديم مادة البرامج التدريبية وفقا لاحتياجات العمل. | | | | | |
| 26 | تقديم مادة البرامج التدريبية وفقاً لأساليب متنوعة تتناسب ومحتوى البرنامج التدريبي . | | | | | |
| 27 | توجد علاقة مباشرة بين محتوى البرامج التدريبية ومجال عمل المرشحين للتدريب. | | | | | |
| 28 | تركيز محتويات البرامج التدريبية على مفاهيم وأساليب علمية من الممكن الاستفادة منها في مواقف مختلفة في واقع العمل. | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **خامساً: مجال تقييم العملية التدريبية** | | | | | | |
| **29** | **استخدام أسلوب مقارنة أداء المتدرب قبل التدريب وبعد التدريب لملاحظة التغيرات في المعلومات والمهارات .** | | | | | |
| **30** | **استخدام أسلوب تقييم فعالية البرنامج التدريبية بعد انتهاء التدريب.** | | | | | |
| **31** | **تقييم نتائج البرامج التدريبية من خلال انعكاسها على أداء المتدربين.** | | | | | |
| **32** | **مساهمة البرامج التدريبية في زيادة الانتماء للعمل .** | | | | | |
| **33** | **تقييم المتدرب أثناء أدائه للعمل للوقوف على مدى إتقانه واكتسابه للمهارات والمعلومات التدريبية .** | | | | | |
| **34** | **تعزيز البرامج التدريبية من كفاءة المتدربين.** | | | | | |
| **35** | **تؤثر المادة العلمية على فاعلية البرامج التدريبية.** | | | | | |
| **36** | **تكرار محتوى البرامج التدريبية يؤثر إيجابًا على فاعلية البرامج التدريبية.** | | | | | |
| **سادساً: علاقة التدريب بالأداء** | | | | | | |
| **37** | **الالتحاق بالتدريب يزيد من دقة الموظفين في انجاز أعمالهم اليومية.** | | | | | |
| **38** | **عمل التدريب على رفع قدرة تنفيذ واجبات العمل بكفاءة.** | | | | | |
| **39** | **عمل التدريب على التقليل من روتين العمل اليومي.** | | | | | |
| **40** | **اسهام التدريب في التقليل من ضغوط العمل.** | | | | | |
| **41** | **رفع التدريب من الكفاءة في التعامل مع المحيط (المواد والأدوات والأشخاص).** | | | | | |
| **42** | **تمكين التدريب الموظفين من تقديم أراء عملية يمكن تطبيقها لتحسين العمل.** | | | | | |
| **43** | **رفع التدريب مستوى المعارف والمهارات لدى الموظفين.** | | | | | |
| **44** | **مساهمة التدريب إلى ابتكار أساليب جديدة في العمل.** | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | زيادة التدريب من مهارة الموظفين في القدرة على اتخاذ القرارات. | 45 |
| | | | | | تمكين التدريب الموظفين من استخدام الأساليب العلمية في تنفيذ المهام الموكلة إليهم. | 46 |

**ما هي طموحاتك المستقبلية لتحسين فعالية البرامج التدريبية التي تقدمها وزارة التربية والتعليم الفلسطينية؟**

.................................................................................................
.................................................................................................
.................................................................................................
.................................................................................................
.................................................................................................
.................................................................................................
.................................................................................................
.................................................................................................
.................................................................................................
.................................................................................................

انتهت الاستبانة

الباحثة

عفاف احمد النجار

ملحق رقم(4)

قائمة بأسماء محكمي الاستبانة

| | | |
|---|---|---|
| 1 | الدكتور سمير أبو زنيد | أستاذ مشارك/عضو هيئة تدريس/ كلية التمويل والإدارة. |
| 2 | الدكتور مروان جلعود | أستاذ مساعد إدارة مصادر بشرية/عضو هيئة تدريس في جامعة بوليتيكنك فلسطين |
| 3 | الدكتور شريف أبو كرش | أستاذ مساعد إدارة مالية وتمويل/ عضو هيئة تدريس في جامعة الخليل |
| 4 | الدكتورة رجاء العسيلي | أستاذ مساعد إدارة تربوية/عضو هيئة تدريس في جامعة القدس المفتوحة |
| 5 | الدكتور عبد الناصر القدومي | أستاذ دكتور تربية رياضية/ عميد كلية التربية الرياضية في جامعة النجاح الوطنية |
| 6 | الدكتور كامل كتلو | أستاذ مساعد علم نفس تربوي/ عضو هيئة تدريس في جامعة الخليل |
| 7 | الدكتور بسام بنات | أستاذ مساعد علم اجتماع/ عضو هيئة تدريس في جامعة القدس |
| 8 | الأستاذ جواد حلاحلة | مشرف تدريب في مديرية التربية والتعليم/ شمال الخليل |

Palestinian National Authority
Ministry of Education & Higher Education
Directorate of Education /North Hebron



السلطة الوطنية الفلسطينية
وزارة التربية والتعليم العالي
مديرية التربية و التعليم / شمال الخليل

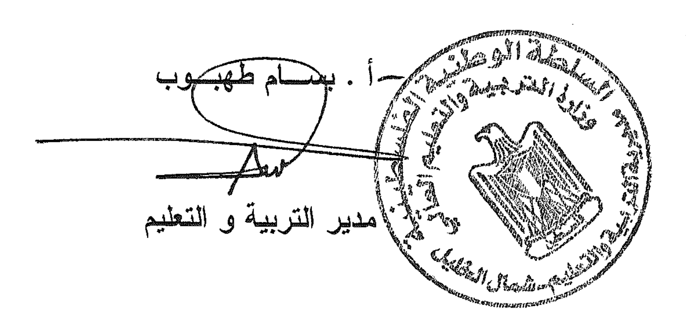
الرقم: ت.ش.خ/١٩/٢/ ٦٥١٦
التاريخ: ٢٠١٠/٠٩/٢٨م
الموافق: ١٤٣١/١٠/٢٠هـ

حضرات مديري ومديرات المدارس المحترمين.

**الموضوع: تسهيل مهمة /(توزيع استبيان)**

نُهديكم أطيب التحيات و بخصوص الموضوع أعلاه ، أرجو السماح للدارسة : **(عفاف احمد النجار)** بتوزيع استبيان بعنوان **"البرامج التدريبية وأثرها على أداء موظفي مديرية التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل-واقع وطموح"**، على أن لا يؤثر ذلك على سير العملية التعليمية.

**مع الاحترام**



أ . بسام طهبوب
مدير التربية و التعليم

ح.م- ع.د/ ( التعليم العام )

مديرية التربية و التعليم – شمال الخليل هاتف (+972-2-2292892/3/4) Tel. فاكس (+972-2-2292891) Fax

**HEBRON UNIVERSITY**





بسم الله الرحمن الرحيم

الرقم : م خ ح/ 39 ا ت ا 2010م

التاريخ: 2010/9/6 م

Ref.

Date

الى من يهمه الامر

تحية طيبة وبعد،

**الموضوع: توزيع وتعبئة استبانه**

نحيطكم علما بأن الطالبة " **عفاف احمد النجار** " والتي تحمل الرقم الجامعي (**20691015**) هي من طالبات كلية الدراسات العليا قسم إدارة الأعمال للعام الجامعي **2011/2010** وتقوم حالياً بتوزيع استبانه بعنوان:

" **البرامج التدريبية وأثرها على أداء موظفي مديرية التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل-واقع وطموح** ".

أرجو مساعدتها في توزيع الاستبانه في مؤسستكم الموقرة، من أجل إكمال بحثها علما أن البيانات المعطاة لن تستخدم إلا لأغراض البحث والمعرفة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم لما فيه خدمة العلم والمعرفة

مع الاحترام والتقدير

د.شريف ابو كرش

رئيس لجنة الدراسات العليا

عميد كلية التمويل والإدارة



## ملحق رقم (7)

## تقرير المدقق اللغوي

**بسم الله الرحمن الرحيم**

حضرة الدكتور شريف أبو كرش المحترم،

المبحث: تدقيق رسالة الطالبة عفاف أحمد النجار بعنوان:

**البرامج التدريبية وأثرها على أداء موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل : واقـــــــــــــــــع وطموحـــــــــــــــات**

**لقد قمت بقراءة الرسالة كلها وتدقيقها لغةً ونحواً وإملاءً. ومن خلال التدقيق وجدت الباحثة تتميز في طرح المادة وعرضها بمنهج تعبيري متين، وأسلوب لغوي سليم، وكان هناك بعض الملاحظات اللغوية والإملائية التي أخذت بعين الاعتبار وتم تصحيحها.**

**مع تقـــــــــــــــديري واحتـــــــــــــــرامي،،،**

**الأستاذ:عماد جبران**

**مديرية التربية والتعليم/جنوب الخليل**